

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «SALAD», М. ЖИТОМИР»**

Студентки 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

\_\_\_\_\_  
*підпис  
студента*

**Кругляк Ірини  
Едуардівни**

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_  
*підпис  
керівника*

**Мельниченко Світлана  
Володимирівна**

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_  
*підпис  
гаранта*

**Мельниченко Світлана  
Володимирівна**

**КИЇВ – 2021**

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

Кругляк Ірині Едуардівні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології управління персоналом мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир.

Затверджена наказом ректора від «05» листопада 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – теоретичні, методичні засади і практичні рекомендації щодо застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

*Об'єкт дослідження* – процес застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади застосування новітніх технологій управління персоналом мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

##### Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

Розділ 2. Оцінка системи управління персоналом мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир

2.1. Аналіз діяльності мережі ресторанів.

2.2. Оцінка управління персоналом на підприємстві.

2.3. Дослідження впливу існуючих технологій управління персоналом на результати їх діяльності.

Розділ 3. Рекомендації щодо застосування новітніх технологій управління персоналом мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир

3.1. Обґрунтування основних напрямів застосування новітніх технологій управління персоналом на підприємстві.

3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	31.10.2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	07.09.2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10.09.2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедрі	20.11.2021 р.	20.11.2021 р.
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р.	18.11.2021 р.
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до Розкладу

6. Дата видачі завдання «10» грудня 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С.В. Мельниченко

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

С. В. Мельниченко

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

І. Е. Кругляк

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах сфери послуг є нині актуальним.

У роботі визначено теоретичні аспекти даного процесу та використовуючи існуючі методи проведено оцінку системи управління персоналом мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир. У результаті встановлено ступінь використання інноваційних технологій управління персоналом в даній мережі та можливості їх застосування в перспективі.

Розроблено та обґрунтовано основні напрями застосування новітніх технологій в процесі управління персоналом мережі ресторанів.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Кругляк І. Е. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ С. В. Мельниченко  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел .....	11
1.2. Методичні засади застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства .....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «SALAD», м. ЖИТОМИР.....	37
2.1. Аналіз діяльності мережі ресторанів .....	37
2.2. Оцінка управління персоналом на підприємстві .....	42
2.3. Дослідження впливу існуючих технологій управління персоналом на результати їх діяльності.....	49
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «SALAD», м. ЖИТОМИР.....	54
3.1. Обґрунтування основних напрямів застосування новітніх технологій управління персоналом на підприємстві .....	54
3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів .....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Нині ринок HoReCa посідає визначне місце у наданні споживчих послуг у сфері обслуговування. Готельно-ресторанна справа продовжує активно розвиватися, вдосконалюватися, але нагальною проблемою залишається потреба у висококваліфікованих кадрах. Молодь стрімко намагається покинути країну в пошуках високооплачуваної роботи за кордоном, не вбачаючи гідної пропозиції на вітчизняному ринку праці. Існує потреба в тому, щоб переорієнтувати систему управління персоналом на модель, повністю зорієнтовану на внутрішній людський ресурс. Водночас виникає проблема гострої конкуренції, адже кількість підприємств ресторанного господарства продовжує зростати, тому особливу увагу потрібно приділити рівню якості запропонованої послуги. Тож, на першому плані виникають проблеми з приводу підвищення ефективності управління персоналом у готельно-ресторанній сфері. Тільки за умови налагодженої системи управління персоналом підприємство може домогтися задоволення потреб гостей у повній мірі та утримувати свій власний людський ресурс.

Досвід європейських країн та США у сфері управління кадрової політики доводить, що персонал – це дієвий інструмент, який створює бренд, підтримує репутацію, приносить прибуток та впливає на майбутній розквіт або занепад певної організації. Успіх підприємства, його економічна діяльність багато в чому залежать не тільки від керівників вищої ланки, але й від самого персоналу, а саме: від їхніх навичок, знань, компетентностей, рівня кваліфікації, спроможності вирішувати завдання та реагувати на незвичайні ситуації. Ось чому підприємства готельно-ресторанного господарства повинні чітко слідкувати за організацією трудового ресурсу, контролювати його діяльність, застосовуючи різноманітні традиційні та інноваційні методи управління персоналом.

Проблематикою вдосконалення існуючої технології управління персоналом займалися А. В. Василик [3], О. В. Гамова [6], О. О. Гетьман [8; 9], М. О. Годящев [11], О. М. Гуцалюк [12], Н. П. Гуцуляк [13], І. М. Дашко [14], К. Б. Козак та

Г. Ф. Маркова [19], Н. Г. Кушинова [20], А. Г. Лизанець та К. Й. Пугачевська [21], О. М. Ніфатова та К. Л. Ковальова [29], В. І. Охота [32], Т. О. Погорелова [35], М. О. Рябенка та І. О. Мазуркевич [37], Г. В. Серода [39], І. М. Сочинська–Сибірцева [44], Т. С. Томаля [45], О. П. Третьяк [47] та інші. Вартими уваги є праці зарубіжних науковців та управлінців: П. Друкер [51], Г. Шульц [52] та Д. Ульріх [53]. Треба зазначити, що дослідження обраної тематики є особливо актуальними в сучасних умовах пандемії, адже для готельно-ресторанного бізнесу наслідки введення карантинних заходів стали загрозою його існування. Повної оцінки сучасного стану сектору HoReCa неможливо надати на даному етапі. Вчені та науковці продовжують вивчати та аналізувати економічні та соціально-психологічні наслідки від довготривалих обмежень у роботі готельно-ресторанної сфери.

**Об’єкт дослідження** – процес застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади застосування новітніх технологій управління персоналом мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир.

**Мета роботи** – теоретичні, методичні засади і практичні рекомендації щодо застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

Для досягнення мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено такі **завдання:**

- визначити сутність та надати класифікацію технології управління персоналом;
- проаналізувати основні етапи формування технології управління персоналом, а саме: підбір, адаптація, навчання та розвиток, стимулювання та мотивація, оцінювання персоналу у сфері ресторанного бізнесу;
- розглянути детально інноваційні методи в управлінні персоналом;
- прослідкувати вплив традиційних та інноваційних методів управління на



результати роботи персоналу;

- охарактеризувати діяльність обраної мережі ресторанів;
- виявити основні проблеми та загрози підприємства;
- дати оцінку результатів роботи персоналу підприємства;
- оцінити результативність застосування інноваційної технології управління персоналом;

персоналом;

– надати пропозиції щодо вдосконалення існуючої технології управління персоналом;

- обґрунтувати застосування методу «гейміфікація» на підприємстві;
- продемонструвати реалізацію методу «гейміфікація» та спрогнозувати дієвість даної методики в управлінні персоналом мережі ресторанів.

**Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи** виступає сукупність методів збору, аналізу, обробки та пояснення інформації, таких як метод вивчення та аналізу документів, метод включеного спостереження, методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, а також методи математичної статистики опрацювання та обробки емпіричної інформації.

**Інформаційною основою роботи** виступили статті, науково-практичні матеріали, фактичні дані з дослідження організаційної структури персоналу на підприємстві та офіційні матеріали про діяльність мережі ресторанів «SALAD», м. Житомир.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи** складається з трьох розділів. В першому розділі були представлені теоретичні основи обраної теми: аналітичний огляд літературних джерел та методичні засади застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності обраного підприємства, дана оцінка управлінню персоналом та досліджено вплив, який несуть існуючі технології управління персоналом на результати їхньої діяльності.

У третьому розділі наведені та обґрунтовані основні напрями застосування новітніх технологій управління персоналом на підприємстві, спрогнозовано результативність запропонованих заходів щодо зменшення загальної плинності кадрів.

Робота містить висновки і пропозиції, а також список використаних джерел та додатки.

Апробацією результатів дослідження є публікація наукової статті «Застосування методу оцінювання персоналу «360 градусів» у ресторанному бізнесі України» у збірнику статей (додаток А).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Проблема застосування технологій управління персоналом на підприємстві у готельно-ресторанному та інших сферах бізнесу розглядається як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Визначну роль у становленні сучасного управління персоналом відіграють праці засновників менеджменту, на яких ґрунтуються новітні наукові дослідження та, завдяки яким, управлінці в усьому світі мають змогу успішно керувати підприємствами.

Неможливо не згадати «батька» сучасної концепції управління персоналом, одного із провідних теоретиків вивчення проблем управління – американського вченого та економіста Пітера Друкера. Саме він започаткував нову «еру» менеджменту, яка й надалі продовжує існувати. «Практика менеджменту» (1954 р.) [51] – найвидатніша праця автора, яка заслуговує неабиякої уваги. У книзі сформовано цілісне розуміння того, що ж саме являє собою «менеджмент» та виокремлено поняття «менеджер» як найважливіший елемент будь-якої корпорації. Детально розглянуті: роль менеджера на підприємстві; організація та формування структури менеджменту; ефективні методи управління персоналом; мотивація та стимулювання кадрів; корпоративна культура на підприємстві. П. Друкер дав поради щодо залучення та розкриття всього потенціалу працівника, а також висловив свою думку щодо вирішення існуючих проблем у системі управління персоналом. Подальші дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених засновані саме на працях П. Друкера, завдяки чому технологія управління персоналом вийшла на новий, вищий рівень у науковій галузі.

Окремо слід виокремити постать Дейва Ульріха – американського професора бізнес-школи Мічиганського університету, «гуру» сучасного менеджменту, автора

23 книжок, присвячених управлінню персоналом та проблемам лідерства. Найвидатніша праця дослідника – книга «HR в боротьбі за конкурентну перевагу» (2005 р.), [53] розкриває більш глибоко роль та становлення HR-служби на підприємствах різного роду. Зокрема, автор підкреслює, що ефективний HR-департамент повинен одночасно відігравати чотири ролі (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Основна роль HR-департаменту за Д. Ульріхом

На думку вченого, технологія управління персоналом має неабиякий вплив на людські ресурси компанії, клієнтів та інвесторів й значно підвищує ефективність роботи організації [53].

Окрім видатних вчених та науковців вивченням проблематики у сфері управління персоналом у країнах Заходу займалися й практики, а саме: ресторатори та керівники (управителі) ресторанного бізнесу. Як приклад можна назвати американського бізнесмена, колишнього голову Ради директорів та генерального директора (CEO) (1987-2000 рр.) найпопулярнішої мережі кав'ярень «Starbucks Corporation» Говарда Шульца. За часи його правління компанія відкрила майже двадцять п'ять тисяч кав'ярень у 70 країнах світу, пережила економічну кризу й

зневіру фінансових аналітиків. Перетворивши невеликий магазин з продажу запакованої зернової кави у м. Сіетл на світову мережу кав'ярень, Г. Шульц не зупинився на досягнутому, а продовжував розвиватися далі, збудувавши мегакорпорацію, яка зараз є лідером серед кав'ярень за кількістю точок продажу та реалізацією кавових напоїв у всьому світі. Директор мережі запровадив потужну корпоративну політику, виокремивши людський ресурс – як найголовніший важіль, що впливає на бізнес в цілому. На думку Г. Шульца, в персонал потрібно постійно вкладати, розвивати та навчати. Людина повинна відчувати себе не просто співробітником, а саме партнером компанії. Філософія, покладена Шульцом, досі існує в корпорації та з роками стає тільки міцнішою. Говард Шульц видав свою першу книгу у 1997 р. [52], де й описав усі процеси, що відбувалися на підприємстві за часи його правління. Автор розкрив основні принципи та методи, якими керувався впродовж своєї роботи в компанії; навів різноманітні кейси з власної практики, що стосуються кадрової та корпоративної політики; розкрив свій секрет технології управління персоналом; поділився своїми засобами впливу на людський ресурс; надав поради щодо стимулювання та мотивації персоналу. Завдяки Г. Шульцу компанія стала відома на весь світ, а працівники корпорації отримують задоволення від кожного робочого дня, адже для них створені дійсно якісні та привабливі умови.

На теренах нашої країни також вистачає відомих практиків у сфері ресторанного господарства. Одним з таких можна назвати одеського ресторатора, власника таких закладів, як «Компот», «Дача», «Тавернетта», Савелія Лібкіна. В цьому році ресторатор видав свою власну книгу – «Бізнес по-одеськи. Як побудувати мережу, не втративши себе» [24, с. 272]. Автор детально описує своє становлення в ролі «бізнесмена»; свій життєвий шлях та досвід у відкритті та закритті закладів ресторанного господарства; розкриває принципи та правила успішного ведення бізнесу. Так само, як і Г. Шульц, Савелій Лібкін стверджує, що персонал – це запорука успіху. На думку ресторатора, з підлеглим потрібно встановити міцний зв'язок, аби виникла довіра один до одного. Необхідно керуватися принципом,

якому його навчили колись – персоналу потрібно говорити тільки те, чого він не повинен робити, а те, що повинен – він й сам розбереться. Не треба повчати підлеглих постійно, адже це певне психологічне навантаження на працівника. Автор також наводить приклади з життя, коли мав досвід у відкритті закладів за кордоном; розповідає, як потрібно долати кризу з актуальними прикладами сьогоденної пандемії; дає поради майбутнім рестораторам та підприємцям. Література такого роду допомагає бізнесменам, вченим та науковцям аналізувати теперішній стан ресторанного бізнесу в Україні, адже ніхто не розкаже краще про існуючі проблеми та шляхи їх вирішення у сфері ресторанного господарства, аніж вітчизняні підприємці.

Завдяки працям відомих рестораторів та управителів механізм управління персоналом розкривається більш широко, адже ґрунтується саме на практичному досвіді авторів і має реальні приклади з життя. У такий спосіб майбутні директори та власники компаній можуть черпати знання та навички від «еталону» бізнесу та втілювати ідеї у свої власні проєкти. Окремою перевагою є те, що сучасні ресторатори у своїх працях можуть описати новітні тенденції у сфері ресторанного бізнесу, розкрити їх потенціал на практиці й визначити, чи дійсно дієвий той чи інший засіб. Таким чином набагато краще порівнювати запропоновані концепції, технології, методи, що використовуються в управлінні персоналом у сферах ресторанного бізнесу.

Вітчизняні науковці почали більш глибоко досліджувати процеси в управлінні персоналом відносно нещодавно: в останні 15–20 років можна відзначити зростання зацікавленості вчених та управителів до даної проблематики у сфері менеджменту. Таких висновків можна дійти, спираючись на зростаючу кількість праць з управління персоналом після 90-х років, коли в Україні почав активно розвиватися приватний бізнес. Актуальність вивчення проблем у сфері HR зросла, адже «персонал» у XXI столітті почав відігравати провідну роль, посівши першу сходинку як основний та найвпливовіший елемент будь-якого бізнесу, особливо у сфері

готельного та ресторанного господарства. Бо саме завдяки правильно сформованій системі управління людськими ресурсами можна отримати максимальний прибуток та сформувати бездоганну репутацію закладу. До таких висновків спочатку дійшли західні вчені, а пізніше – вітчизняні.

О. М. Гуцалюк у своїй роботі [12, с. 277] визначає місце технології управління персоналом підприємства (ТУПП) в системі менеджменту (рис. 1.2.). Науковець наводить приклади декількох структурних схем системи управління промисловим підприємством, обов'язковою складовою яких є технологія управління персоналом, до складу якої входять функціональні підсистеми управління персоналом підприємства (маркетинг і планування кадрів; наймання і облік персоналу; оцінка та навчання працівників). У статті автор неодноразово підкреслює важливість технології управління персоналу, оскільки кожна управлінська технологія, що застосовується в системі управління, допомагає керівникам ефективно діяти та швидко реагувати на динамічні зміни сучасних умов функціонування підприємства.

На думку українського вченого О. П. Третяка, підприємства повинні забезпечувати ефективність своєї діяльності завдяки високому рівню продуктивності праці, професіоналізму, фаховим знанням та навичкам, якими має володіти персонал. У своїй роботі [47] автор підкреслює важливість удосконалення наявних технологій управління персоналом (ТУП), визначає їхню роль у системі управління людськими ресурсами, надає класифікацію технології управління персоналом, розкриває суть персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу, а також наводить приклади сучасних й більш інноваційних методик, які успішно використовуються підприємствами Заходу. О. П. Третяк також зазначає, що на сучасному етапі управління персоналом досить популярним та поширеним є застосування аут-технології (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу), у вітчизняній практиці більш відома як форма позикової праці.

Саме завдяки використанню цієї технології керівники підприємства зможуть домогтися оптимального розподілу кадрів, що призведе до підвищення ефективності

в роботі персоналу (кожен працівник чітко виконує свою роботу). У статті наголошується на тому, що необхідною умовою для введення наявних технологій у бізнес-середовище вітчизняних підприємств є їхня адаптація до законодавства та нормативно-правових актів України. Таки чином взаємовідносини учасників процесу управління персоналом будуть захищені та повністю вирішуватимуться за усіма правовими аспектами.



Рис. 1.2. Місце технології управління персоналом у системі менеджменту підприємства за О. М. Гуцалюком [12]

В. І. Охота вивчав зарубіжний досвід управління персоналом у сфері готельного та ресторанного бізнесу [32]. У своїй науковій роботі вчений дослідив кадрові стратегії японських компаній, а саме: концепцію «кайдзен», й описав нагальність введення деяких елементів стратегії у систему управління персоналом готельного та ресторанного бізнесу України; детально ознайомився та проаналізував американський підхід до системи управління персоналом, як приклад обрав систему індивідуалізації – «Pay for Performance» (оплата за виконання) й визначив, до яких категорій працівників потрібно застосувати її в нашій країні. Окремо автор підкреслив, що більшість розвинутих країн Заходу (Великобританія, Німеччина,



Іспанія, Швейцарія, Нідерланди, країни Північної Європи, США, Канада та ін.) на даному етапі у сфері менеджменту використовують компетентнісний підхід, який виявляється під час навчання персоналу – самостійно навчатись та розвиватись, управляти власними знаннями та вміннями. Завдяки цьому підходові працівники розвивають у собі сильні сторони та стають справжніми професіоналами своєї справи.

Останнім часом багато вчених почали активно досліджувати інноваційні впровадження в технології управління персоналом.

І. М. Дашко у своїй науковій роботі [14] порівнює традиційну систему управління персоналом на підприємствах із сучасною, особливості останньої полягають в орієнтації на: 1) стратегію; 2) своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі; 3) інновації, які пов'язані з прийняттям певного ризику. Також автор детально розглядає сучасні методи розвитку підприємства, надаючи характеристику кожному з них (тренінг, «кейс стаді», коучинг, «e-learning», самонавчання) й відносить їх до інноваційного типу навчання, який є найбільш прийнятним у використанні. Важливу роль в управлінні персоналом, на думку І. М. Дашко, відіграють персонал-технології, застосування яких призводить до оптимальності та гнучкості в системі управління персоналом.

Окремо автором були розглянуті технології підбору персоналу, такі як: хедхантинг; скринінг; рекрутинг; методика «Executive Search». Використовуючи їх, компанії зможуть побороти таку проблему, як непрофесіоналізм при найманні на роботу майбутніх кадрів.

Дослідженням нових технологій управління персоналом на підприємствах займалася й науковиця Т. О. Погорелова [35]. Вчена проаналізувала світовий досвід використання інноваційних технологій в системі управління персоналом та виділила з них найефективніші та найбільш зрозумілі для персоналу – коучинг, кадровий аудит та лізинг. На думку авторки, перелічені технології допоможуть керівництву вплинути на підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок побудови

потужної новітньої системи управління персоналом, реалізуючи та ще більш розвиваючи кадровий потенціал.

А. В. Василик дослідила сучасні тенденції та інноваційні практики управління персоналом. У статті [3] викладено основні напрями діяльності, які необхідно впровадити у систему управління персоналом та які повинні стати найбільш пріоритетними в застосуванні для керівників. Дані технології були запропоновані на основі щорічного звіту експертів Бостонської консалтингової групи (БКГ): «Creating People Advantage»; управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою. Окрім цього, вчений розглядає ще декілька інноваційних технологій у сфері менеджменту: міжнародний еталон якості управління людьми «Investors in People» (стандарт «Інвестори в Людей»); залучення персоналу на основі підходу «НІHRM»; методика оцінювання «LAB-profile» (метапрограма); стратегія гнучкого робочого місця як один з основних факторів утримання співробітників; інформаційно-комунікативні технології та робота у дистанційному режимі. Використовуючи хоча б одну з вищеперерахованих технологій, компанія зможе успішно управляти власними людськими ресурсами та мати сильну корпоративну політику.

Схожою проблематикою займалися А. Г. Лизанець та К. Й. Пугачевська, вивчаючи інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом на підприємстві. У своїй науковій роботі [21] автори розглядають деякі кадрові інновації, які є актуальними для підвищення реалізаційного ефекту пріоритетних функцій управління персоналом. Вчені підкреслюють, що в сучасних умовах існування потрібно бути конкурентоспроможним й вдосконалювати саме маркетингову систему, адже завдяки їй проводиться пошук кандидатів на посади: соціальні мережі; Інтернет-оголошення; інтерактивні кар'єрні портали; інтегровані кар'єрні сайти; використання блогів як інструмент стратегічного рекрутингу. Окрім цього, А. Г. Лизанець та К. Й. Пугачевська наголошують на тому, що підприємствам варто використовувати новітню прогресивну технологію, яка з кожним роком

набуває все більшої популярності на теренах нашої країни – концепція «управління талантами», відома на Заході ще з 90-х років ХХ століття. Побудова цієї системи вимагає категоризацію та сегментацію персоналу на групи за трьома критеріями: ефективність, потенціал, компетенції. Завдяки такому підходу набагато легше визначити найцінніших працівників, в яких варто вкладати знання та зусилля, розвивати та мотивувати, призначати на високі посади, отримуючи натомість максимальну віддачу для бізнесу.

Дослідженням проблем управління персоналом в готельно-ресторанній сфері займалися К. Б. Козак та Г. Ф. Маркова [19]. Автори статті виділили наступні проблеми в готельно-ресторанній галузі України, яким не приділяється достатньої уваги (рис. 1.3.).

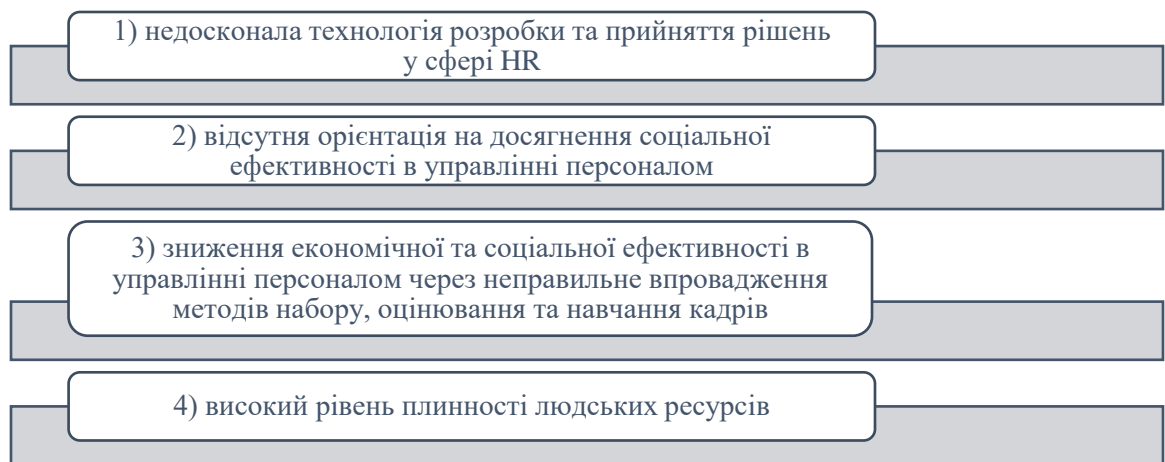


Рис. 1.3. Проблеми управління персоналом в готельно-ресторанній сфері

К. Б. Козак та Г. Ф. Маркова вважають за необхідне впровадження наступних заходів: вдосконалення системи мотивації на підприємстві та її адаптація під конкретні умови роботи; необхідність у розробці нових або вже вдосконалених методів, що використовуються у підборі персоналу; наймання висококваліфікованого персоналу; усвідомлення керівництвом недоліків в традиційній концепції управління персоналом та формування нової кадрової політики й корпоративної філософії керівництва, що буде сприяти досягненню партнерства в колективі.

Однією з найактуальніших проблем в системі управління персоналом залишається мотивація та стимулювання працівників на підприємствах, а також методи впливу на них. Для ресторанного господарства важливо якомога краще зацікавити своїх співробітників, аби вони не мали бажання звільнитися, а навпаки, ефективно працювали й насолоджувалися своєю роботою, адже плинність кадрів в Україні у сфері гостинності за 2018 р. сягнула 70% [1, с. 16]. Дані плинності кадрів свідчать про те, що персонал необхідно заохочувати якомога краще. Мотивування та стимулювання персоналу є важливою складовою технології управління персоналу, тому детально проаналізуємо наукові праці вітчизняних вчених, які займалися даною проблемою.

Над цією проблематикою працювали О. Г. Тонких та О. В. Олійник. У своїй статті [46, с. 89] автори вважають за необхідне вивчення розвитку управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу України, виходячи з того, що за останні роки виникає гостра проблема організації взаємовідносин між людьми, а саме між керівниками та підлеглими. Вчені вважають, що потрібно поєднувати демократичний стиль управління з комбінованим використанням існуючих методів управління (адміністративний, економічний та соціально-психологічний), які б не обмежували діяльність працівників, а навпаки, мотивували до більш ефективної роботи. Також О. Г. Тонких та О. В. Олійник зазначають, що соціально-психологічні методи управління доцільно використовувати саме у ресторанному бізнесі, адже працівники постійно взаємодіють з клієнтами, і саме від психологічного та морального стану підлеглих залежать враження клієнтів та їхня задоволеність в цілому.

Т. С. Томаля у своїй роботі [45] торкнулася проблеми мотивування персоналу в ресторанному бізнесі, розглянувши основні типи мотивації та як правильно використовувати їх на підприємстві. Дослідниця привела конкретні приклади ефективного впливу на працівників, які використовують в наш час у закладах ресторанного господарства (як матеріальні, так і нематеріальні). Вчена наголосила

на тому, що необхідно впроваджувати нові методи підготовки фахівців у сфері ресторанного бізнесу, адже нестабільність та непередбачуваність сучасного стану економіки продовжує існувати.

М. О. Рябенька та І. О. Мазуркевич визнають поліпшення управління персоналом підприємств готельного та закладів ресторанного господарства – найголовнішою проблемою сучасного розвитку економіки, бо ефективне управління персоналом стає важливим елементом конкурентоспроможності закладів і досягнення ними економічних успіхів. На думку вчених, велика кількість закладів готельного та ресторанного господарства відчують на собі труднощі у пошуку найточніших та найбільш ефективних методів управління персоналом, що спрямовані на мотивування співробітників та розкриття їхніх вмінь та навичок. У своїй статті [37, с. 77–79] автори визначають набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під час найму персоналу, формування програм розвитку та побудови кар'єри; розкривають головні та найтипівіші причини плинності кадрів та шляхи їхнього подолання; пропонують модель компетенцій для менеджера середньої ланки управління підприємства готельно-ресторанного господарства, створену на основі зарубіжного досвіду та проведеного дослідження вітчизняних підприємств у сфері готельного та ресторанного бізнесу. Вчені наголошують на тому, що керівництву та власникам бізнесу у готельно-ресторанній сфері не можна забувати про найголовніше: аби мати успіх та постійно розвиватися у конкуруючому середовищі, потрібно вкладати власний капітал у людський ресурс, а не тільки у матеріальний та фінансовий. Необхідно запропонувати персоналу комфортні та якісні умови для праці; періодично вводити нові, більш актуальні методи управління; постійно мотивувати, стимулювати та підтримувати будь-яку ініціативу з боку працівників; проводити навчання, яке дозволить розвинути вміння та навички персоналу, що позитивно відзначиться на діяльності готельно-ресторанного бізнесу та значно підвищить продуктивність праці.

Отже, проаналізувавши наявні літературні джерела, ми можемо зазначити, що багато вчених, науковців, рестораторів та управлінців, як на Заході, так й в нашій країні, займаються вивченням системи управління персоналом, цікавляться та досліджують сучасні технології управління персоналом, слідкують за новітніми тенденціями у сфері HR. Бізнес у XXI столітті будується саме на людському ресурсі, тому підприємцям потрібно вкладати не тільки гроші, а й нематеріальні цінності у свій персонал – навчати, розвивати, створювати комфортні умови праці, мотивувати та стимулювати, надавати можливості щодо кар'єрного росту та підтримувати дружні стосунки з кожним співробітником. Саме тоді успіх та прибутковість компанії забезпечена. Науковці та вчені наголошують на тому, що з кожним роком підходи до управління персоналом змінюються, але внутрішня орієнтованість на персонал буде й надалі залишатися.

## **1.2. Методичні засади застосування технологій управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.**

Для побудови сильної та злагодженої системи управління персоналом необхідно обрати найоптимальнішу технологію, яка буде відповідати сучасним вимогам, підвищувати ефективність роботи, реалізувати поставлені цілі та завдання. [30, с. 57]. Розглянемо, що саме являє собою система управління кадрами та які фактори впливають на її зміни.

*Система управління кадрами* – це комплекс цілей та завдань, основних напрямків діяльності, а також різних форм, видів та методів управління, які спрямовані на підтримання постійного зростання ефективності виробництва продуктивності праці і якості роботи [30, с. 60].

Перед тим, як розглядати особливості управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі, слід чітко зрозуміти, що включає в себе термін «*управління персоналом*». З цією метою доцільно буде проаналізувати вже наявні визначення, які застосовували науковці раніше (табл. 1.1) [29, с. 49].

Сфера управління персоналом у XXI столітті була вимушена повністю змінитися. Поява Інтернету, швидкий технологічний розвиток, розквіт ІТ-сфери, переорієнтування менеджменту на дві центральні фігури: зовнішню – «споживач» та внутрішню – «персонал» сприяли тому, що почалися значні видозміни в управлінні персоналом. Такі зрушення були характерні для всього світу, але завдяки їм з'явилися нові, більш прогресивні та інноваційні технології у сфері управління персоналом (рис 1.4.) [3].

Таблиця 1.1

### Визначення терміну «управління персоналом» різними науковцями

№	Автор	Визначення терміну
1	М. О. Годящев [11, с. 75]	– стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях.
2	О. В. Гамова [6, с. 212]	– це діяльність, спрямована на вирішення службових потреб, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації.
3	І. Ю. Зудова, М. С. Петренко [17]	– це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства, так і особистих характеристик персоналу.
4	А. В. Синиченко [40, с. 290]	– комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

\*Складено автором на основі [6; 11; 17; 40]

Існує декілька підходів вивчення сучасних технологій управління персоналом.

Перший – інноваційний; коли технології розглядають як ті, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства на всіх етапах, включають в себе сукупність новітніх методів HR-менеджменту.

Другий підхід – традиційний; застосування традиційних технологій управління персоналом в кадрову роботу підприємства (табл. 1.2).

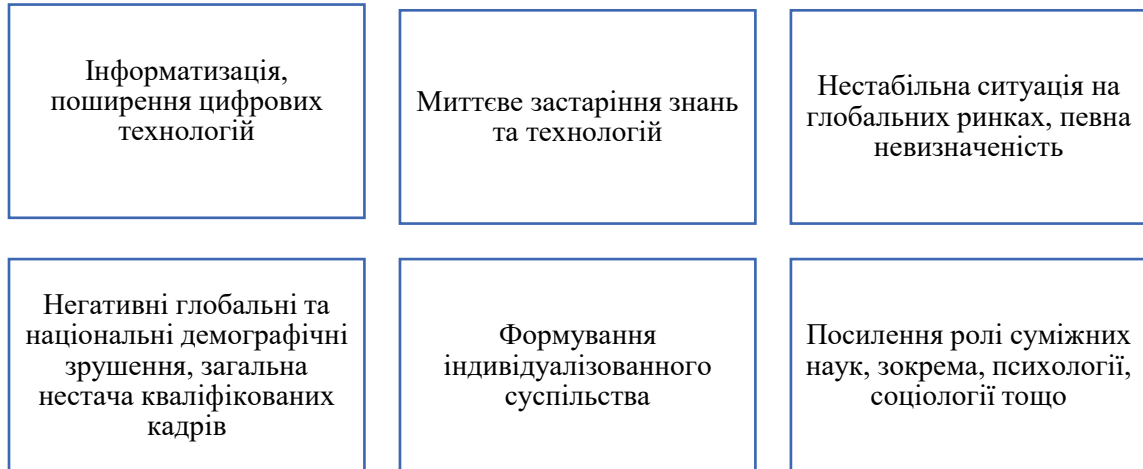


Рис.1.4. Основні причини змін у сфері управління персоналом [3]

Таблиця 1.2

### Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва, побудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства в цілому
Конкуренція	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

\*Складено автором на основі [5; 22]



Етап впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні розпочався у другій половині 90-х років минулого століття. Економіка країни характеризувалася високою конкуренцією, багато великих підприємств було створено саме в той період. Управлінці та керівники вітчизняних компаній не мали достатнього рівня знань, аби побороти конкуренцію, тому переймали досвід управління кадровими ресурсами в західних вчених та науковців.

Кадрові технології почали відігравати більшу роль, отримавши поняття ширшого діапазону – HRM-технології. Цей термін виник нещодавно, тому не є досить вживаним, але дане поняття більш характерне для сучасної економіки. Нам відомі й більш зрозумілі визначення, такі як «кадровик» або «кадровий менеджмент». Але обидва терміни не можуть передати всієї масштабності досліджуваного нами поняття. Формування нової економіки та ери постіндустріалізму вимагають інноваційних підходів до управління персоналом та використання новітніх технологій [13, с. 47–48].

Визначимо, що взагалі являє собою наукове поняття «технологія».

Законодавство України тлумачить термін «технологія» як результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг [34].

Н. Г. Кушинова [20, с. 138] пропонує наступне визначення.

**Технологія** – це сукупність способів оброблювання інформації, матеріалів, виготовлення виробів та надання послуг тощо. Сучасна сфера послуг та виробництво використовують різноманітні технологічні процеси, які постійно розвиваються та вдосконалюються.

На думку О. П. Третяк, потрібно розуміти різницю між поняттями «**кадрові технології**» та «**персонал-технології**», які є близькими за значенням до технологій управління персоналом (рис. 1.4). [47, с. 390].

**Персонал-технології** являють собою механізм взаємодії керівників (будь-якого рівня управління) зі своїми підлеглими, головною метою якого є ефективне використання економічних ресурсів, представлених на виробництві, а саме – робочою силою, трудовим потенціалом усіх категорій співробітників [14].



Рис. 1.5. Види технологій управління персоналом [47]

Персонал-технології поділяються на такі групи:

- 1) позикової праці;
- 2) навчальні;
- 3) підбору та найму персоналу;
- 4) підвищення ефективності роботи;
- 5) контролю праці персоналу;
- 6) інформаційні. [41, с. 155].

Що стосується визначення терміну «технологія управління персоналом», то у таблиці 1.3 наведені підходи різних науковців до даного поняття.

Таблиця 1.3

#### Підходи до визначення поняття «технології управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Цимбалюк С. О.	<i>Технологія управління персоналом</i> – це сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належно структурованих і регламентованих.
Сочинська-Сибірцева І. М.	<i>Технологія управління персоналом</i> – це сукупність прийомів, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.
Мажник Л. О.	<i>Технологія управління персоналом</i> становить сукупність

## Продовження таблиці 1.3

	взаємопов'язаних інформаційних, логікорозумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей.
--	--

\*Складено автором на основі [13; 25; 44]

У сучасному розумінні **технологія управління персоналом** є наукою, окремим видом мистецтва управління людським ресурсом, механізмом взаємозв'язку між головним суб'єктом та об'єктом управління персоналом, основною стратегією щодо вироблення управлінських рішень й тактика їх виконання в управлінні кадровим резервом підприємства [14, с. 38].

Зазначимо, що в усіх визначеннях, які були наведені вище, спільним є:

- 1) технологія завжди являє собою певну послідовність дій або процесів, основною метою якої є досягнення поставлених цілей та завдань. В управлінні персоналом це можуть бути підвищення продуктивності праці або отримання високої результативності від трудової діяльності;
- 2) технологія забезпечить високу результативність тільки тоді, коли буде виконана за певної послідовності і дотриманням усіх необхідних умов здійснення операцій.

Деякі традиційні технології (підбору, навчання та розвитку) в управлінні персоналом вже не є дієвими через інноваційні зміни в економіці. Враховуючи особливості постіндустріальної економіки, виникає потреба у розробленні новітніх методів, інструментів та прийомів у сфері HR. Формується новий, вдосконалений та більш змістовний термін – технологія HRM.

**HRM-технології** – це сукупність інноваційних методів й інструментів кадрового менеджменту, регламентованих процедурами, принципами, технічними та особистісними засобами їх впровадження, за яких забезпечується досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів у сфері управління людськими ресурсами організації відповідно до затверджених стратегій розвитку.

Основна ціль HRM або HPHRM системи – «завоювати серця і уми» працівників, а не лише спонукати їх до дотримання встановлених керівництвом правил роботи. Дана технологія покликана управляти виробничою поведінкою працівників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією. Користуючись цим підходом, можна покращувати здібності співробітників, мотивувати та давати можливість працівникам зробити свій внесок у спільний результат компанії [3, с. 309].

Тобто, новітні HRM-технології допомагають керівникам позбутися ряду проблем або бізнес-завдань стратегічного та тактичного рівня, які виникають на підприємстві.

Н. П. Гуцуляк запропонувалла класифікувати HRM-технології за такими ознаками:

- функціями;
- характером;
- об'єктом;
- призначенням;
- за масштабом;
- тривалістю застосування;
- ступенем формалізації;
- галузями;
- поведінковим аспектом.

Повна класифікація представлена в табл. 1.4. Найпоширенішою є класифікація HRM-технологій за функціональною ознакою, яка дозволяє систематизувати всі HRM-технології за стійкими та сталими функціями в управлінні персоналом: планування чисельності, підбір та відбір кадрів, найм персоналу та кадрове адміністрування, адаптація персоналу, управління ефективністю праці, стимулювання та мотивування, оцінювання персоналу [13, с. 51–52]. Багато вчених

відносять до основних складових технології управління персоналом саме ці функції [4].

Таблиця 1.4

## Класифікація HRM-технологій [13]

№	Ознака	Тип HRM-технологій
1	за функціями управління персоналом	<p>Технології кадрового планування</p> <p>Технології оптимізації персоналу</p> <p>Технології залучення (підбору) персоналу</p> <p>Технології відбору персоналу</p> <p>Технології найму та кадрового адміністрування</p> <p>Технології адаптації персоналу</p> <p>Технології розвитку персоналу</p> <p>Технології оцінювання персоналу</p> <p>Технології мотивування персоналу</p> <p>Технології управління кар'єрою та талантами</p>
2	за характером	<p><b>Базові</b> – технології, характерні для початкових стадій розвитку HR-менеджменту в організації.</p> <p><b>Обов'язкові</b> – технології, зумовлені вимогами законодавства та бізнесу, відсутність яких спричинить екзистенціальні проблеми організації (наприклад, технології кадрового адміністрування, технології залучення персоналу тощо).</p> <p><b>Традиційні</b> – технології, що існують давно та є широко розповсюдженими.</p> <p><b>Інноваційні</b> – новостворені технології, які мають проривний характер та ґрунтуються на передових досягненнях науки та техніки, управління.</p> <p><b>Цифрові</b> – технології, створені за рахунок розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (наприклад, технологія E-learning).</p>
3	за об'єктом	<p><b>Індивідуальні</b> – технології, об'єктом яких є певна особа (наприклад, технологія переманювання head-hunting).</p> <p><b>Групові</b> – технології, спрямовані на визначені групи чи категорії персоналу.</p> <p><b>Масові</b> – технології, об'єктом яких є будь-яка особа, група працівників чи колектив.</p>
4	за призначенням	<p><b>Проктні</b> – технології, які застосовуються для реалізації конкретного бізнес-завдання (наприклад, технологія аутстафінгу – для термінового підвищення показників інвестиційної привабливості бізнесу).</p> <p><b>Універсальні</b> – технології, які застосовуються для вирішення типових завдань у галузі управління персоналом (наприклад, технологія рекрутингу, найму персоналу, мотивування персоналу тощо).</p>
5	за частотою використання	<p>Разові</p> <p>Постійні</p> <p>Циклічні (періодичні)</p> <p>За потребою</p>
6	за ступенем формалізації	<p>Формалізовані</p> <p>Неформалізовані</p>

Як і в будь-якій іншій сфері, початковий етап, а саме залучення (підбір) та якісний відбір персоналу, вважається найважливішим у створенні ефективної системи управління персоналом. Актуальним є застосування різноманітних інноваційних технологій з пошуку та підбору кадрів, якими активно користуються спеціальні агенції та фірми, що надають послуги з найму працівників. Однією з таких є рекрутинг.

**Рекрутинг** – це підбір висококваліфікованих кадрів, де особлива увага приділяється особистісним та діловим якостям кандидатів. Саме завдяки точному та чіткому опису вакансії, розміщеної через оголошення, залучають велику кількість претендентів, якої б не змогла домогтися звичайна HR-служба підприємства [49, с. 62]. Окремо виділяють специфічну форму рекрутингу – *лізинг* персоналу, що являє собою управлінську технологію, за якої всі бізнес-процеси організації забезпечуються необхідними за кількісними та якісними ознаками трудовими ресурсами. Як правило, персонал залучається тимчасово, на певний термін. Найчастіше використовують в умовах нестабільності підприємства: швидкі кадрові зміни або виникає необхідність у зменшенні витрат на персонал. Використання лізингу характерно більше для готельної сфери, особливо у літній сезон [10, с. 131; 14, с. 39; 42, с. 144].

Треба пам'ятати, що підприємство повинно використовувати ті методи підбору персоналу, які є найбільш сприятливими у сформованих умовах. Фахівці HR-відділу приймають рішення самостійно. Зрозуміло, що для малих організацій недоречно користуватися послугами спеціальних агентств з найму персоналу [50, с. 31].

Наступним етапом технології управління персоналом є адаптація. Вчені з США роблять великий акцент саме на **адаптації** – взаємне пристосування співробітника з підприємством, якого досягають у процесі покрокового ознайомлення та входження працівника в нове професійне, соціальне та організаційно-економічне середовище. Процес пристосування поділяють на такі складові:

- 1) психофізіологічна – адаптація до нових психічних та фізичних навантажень;
- 2) соціально-психологічна – адаптація до нового соціуму, певної моделі поведінки;
- 3) професійна – поступовий добір трудових навичок та здібностей працівника;
- 4) організаційна – опанування ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділів у загальній структурі організації.

О. М. Миронова досліджувала основні проблеми та особливості адаптації персоналу в Україні. На думку вченої, керівники компаній не приділяють достатньої уваги процесу пристосування працівника через постійну економію витрат підприємства. Тому в подальшому виникають значні труднощі в роботі та зниження загальної ефективності праці. О. М. Миронова підкреслила, що надання допомоги працівникові в процесі адаптації задля його успішної інтеграції в компанію є найголовнішим завданням з боку керівництва. Пристосування повинно починатися з етапу одержання новичком інформації про історію підприємства, його продукцію та послуги, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, соціальне забезпечення, про можливості підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри. Поінформуванням займаються фахівці HR-відділу, тоді як ознайомлення з робочим місцем покладається на лінійного керівника. На думку вченої, доцільно розробити документ, який може мати назву «Путівник для нового співробітника» або «Гід організацією», або будь-яку іншу. Він повинен містити таку інформацію:

1. Історія компанії.
2. Напрями діяльності.
3. Місія компанії.
4. Мета компанії.
5. Шляхи досягнення мети.
6. Цінності компанії.
7. Якості працівників, які ціняться в компанії.
8. Деякі правила поведінки, яких необхідно дотримуватися на роботі.

9. Правила оформлення працевлаштування.

10. Умови розірвання трудового контракту.

Такий путівник допоможе працівнику швидко познайомитися з новим місцем роботи й буде вважатися основним методом організаційної адаптації на підприємстві [27, с. 603, 606–607].

Американські вчені наголошують, що використання адаптації скорочує час на освоєння робочого місця новачком, сприяє тому, щоб співробітник максимально віддавався роботі за короткий період часу. Отже, система пристосування приносить вигоду не тільки новому працівнику, але й керівництву компанії [23, с.55; 26, с. 159].

Ще одним важливим етапом технології управління персоналом є розвиток та навчання працівників. Зазначимо, що навчання співробітників може розглядатися як складова процесу розвитку персоналу, так і як окремий етап у технології управління персоналом. Ми вважаємо, що більш доцільно відносити навчання до першого варіанту.

О. О. Гетьман та А. В. Плясун [9] дають таке визначення поняттю *«розвиток персоналу»*. Це каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Основна мета – збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.

Якщо розглядати розвиток персоналу безпосередньо як процес, тоді можна виділити наступні складові [33, с.76]:

- ✓ професійне навчання персоналу підприємства;
- ✓ виробнича адаптація персоналу;
- ✓ оцінювання та атестація персоналу;
- ✓ планування та розвиток кар'єри персоналу;
- ✓ формування кадрового резерву;



- ✓ професійно-кваліфікаційне просування працівників, фахівців та службово-професійне просування керівників;
- ✓ розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що призведе до найбільш ефективного використання здібностей, навичок та знань співробітників.

Сьогодні існують як традиційні методи розвитку персоналу, так й інноваційні, що використовуються у країнах Європи та США, тоді як в Україні інновації тільки починають впроваджуватися у практичну діяльність підприємств [8,с. 558].

Розглянемо інноваційні методи та концепції управління персоналом, які прийшли до нас із країн Заходу та вже користуються популярністю на вітчизняних підприємствах з метою ефективного розвитку та навчання людського ресурсу (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

### Інноваційні технології розвитку персоналу

Назва технології	Суть технології
<b>Концепція «управління талантами»</b>	Управління персоналом ґрунтується на індивідуальному підході, враховуючи особливості кожного працівника, завдяки чому розвиваються та вдосконалюються сильні сторони, а також значно поліпшуються слабкі. Такий підхід застосовують до працівників, які мають високий потенціал та володіють певними управлінськими компетенціями, та мають бажання активно розвиватися й управляти власною кар'єрою.
<b>Підхід «Інвестори в Людей» (Investors in People)</b>	Новітня система якісного менеджменту, новий рівень взаємодії керівників та підлеглих зі спільною метою – якомога ефективніше досягати поставлених завдань підприємства. Концепція передбачає оптимізацію організаційної структури організації, мотивування працівників нематеріальними цінностями, налагодження внутрішніх зв'язків.
<b>Методика «LAV-profile»</b>	Побудова метапрограмних профілів співробітників або кандидатів на вакантні місця, що ґрунтується на застосуванні психологічних інструментів, з метою діагностики працівників. За цією методикою можна дізнатися та проаналізувати найважливіші характеристики, притаманні мисленню співробітника, що дозволяє спрогнозувати, чи досягне успіху у своїй діяльності працівник.
<b>Коучинг</b>	Вид консультаційної підтримки, допомога у вирішенні будь-якої незрозумілої ситуації. Завдання коуча (наставника) – навчити, показати, пояснити, поділитися знаннями та навичками, аби в подальшому працівник самостійно міг справлятися з проблемами та знаходив вчасно потрібні рішення. Коучинг підвищує продуктивність праці, зміцнює моральний дух і унезалежнює команду від керівника, адже працівники здатні самостійно знаходити вихід із ситуації.

## Продовження таблиці 1.5

<b>Case study</b>	Спосіб розвитку персоналу, розроблений на використанні інтерактивних технологій. В основу метода покладені різноманітні бізнес-ситуації, за яких працівники вирішують поставлені завдання. Мета – навчитися оброблювати та вміти аналізувати інформацію, знаходити найоптимальніший варіант рішення завдання.
<b>E-learning</b>	Система дистанційного навчання з інформаційних та електронних технологій: відеоуроків, електронних книг, спеціальних програм та курсів.
<b>Гейміфікація</b>	Це комплекс мотиваційних управлінських технік у вигляді різноманітних ігрових елементів та механізмів у неігровому контексті. Найчастіше даний метод використовують у процесі рекрутингу, розвитку персоналу та як засіб підвищення продуктивності праці. Закордоном гейміфікацію відносять до програм залученості персоналу підкреслюючи необхідність вирішення проблеми байдужості працівників до роботи та своєї організації. По суті, гейміфікація – це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавішою, а бейджі, лідербордси, евордси, сетинги – це лише додаткові інструменти, які допомагають розпалити інтерес у працівників.

\*Складено автором на основі: [3; 14, с. 40; 16, с. 76; 18, с. 10; 28; 38; 39; 48]

Окремо зазначимо, що дані інноваційні технології в управлінні розвитком персоналу стимулюють та мотивують працівників на більш продуктивну роботу, причому максимальний ефект досягається при правильному використанні саме соціально-психологічних та економічних методів управління людським ресурсом. Адміністративні методи більш доцільно використовувати в процесі підбору, адаптації та оцінюванні персоналу.

Останнім етапом у технології управління персоналом є **оцінювання працівників**. Т. В. Бучинська [с. 60] визначає його, як цілеспрямований процес у системі ефективного управління, що направлений на оцінку та пошук відповідних знань, вмінь та навичок, інших якісних характеристик персоналу підприємства відповідно до вимог посади або робочого місця.

У зарубіжній практиці найчастіше застосовують такі методи оцінювання персоналу [7, с. 184–185; 36, с.175–176; 43, с.95]:

- 1) Assessment Center (Центр оцінки) – комплексна технологія, яка формує стандартизовану, об'єктивну та кваліфіковану оцінку професійного рівня працівника, його особистісних якостей та можливостей. Assessment Center

моделює (імітує) певні ситуації, у ході яких оцінюються професійні та поведінкові компетентності працівника спеціально підготовленими консультантами. Використовують різноманітні методи та інструменти, такі як: інтерв'ю, тестування, ділові ігри, метод «case-study», групові дискусії, завдяки яким можна максимально точно оцінити навички, особистісні якості, знання та здібності працівника, а також його поведінку в різного роду ситуаціях.

- 2) Management by Objectives (MBO) – керівник разом зі своїм підлеглим визначають головні цілі і завдання, необхідні рішення і майбутні результати діяльності. В подальшому оцінюються реальні результати та досягнення із тими, що були заплановані.
- 3) Key Performance Indicators (KPI) – інструмент оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності, що підтверджує ступінь досягнення цілей. Показники роботи кожного працівника прив'язують до загальних показників KPI усієї організації, такі як: прибуток, рентабельність або капіталізація. За такої системи керівники зможуть дізнатися про те, наскільки ефективно була виконана робота конкретного підлеглого та створити критерії й інструменти прозорого оцінювання для працівників та усього підприємства в цілому.
- 4) «360 degree feedback» (оцінювання «360 градусів») – оцінка працівника за його компетентностями, яка надається діловим оточенням (як керівництвом, так й іншими співробітниками, іноді навіть клієнтами) щодо відповідності займаній посаді. Такий метод орієнтований на розкриття особистісних і професійних якостей підлеглого у процесі роботи.

Українські підприємства також використовують перелічені методи оцінювання персоналу, але не на такому розвинутому рівні, як європейські країни. Завдяки використанню методів оцінки персоналу можна забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Інструменти, що використовують при

оцінюванні, допомагають своєчасно виявити та діагностувати моделі поведінки працівників, отримати необхідну інформацію щодо показників їхньої ефективності. Таким чином оцінка постає регулятором продуктивності праці.

Отже, вітчизняні вчені та науковці, управлінці та підприємці перейняли західний досвід та активно використовують його у впровадженні новітніх технологій управління в бізнес-середовищі. Проблематика сфери управління персоналом залишається актуальною, адже людський ресурс – є найважливішою складовою будь-якої підприємницької діяльності.

Сучасна технологія управління персоналом (ТУП) перейшла на новий рівень, підлаштовуючись до глобальних змін. Багато факторів вплинули на те, щоб старі (традиційні) технології переформувалися в інноваційні. Технологія управління персоналом класифікується за різними ознаками та має безліч підходів до визначення. Розглянута класифікація за функціональними ознаками є найбільш застосованою у науковому середовищі й включає найрізноманітніші та найсучасніші методи, що використовують під час набору, адаптації, розвитку, навчання, стимулювання та оцінювання персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «SALAD», м. ЖИТОМИР

#### 2.1. Аналіз діяльності мережі ресторанів

Оцінка системи управління персоналом проводиться на основі отриманих даних мережі ресторанів «SALAD», що знаходиться у м. Житомирі.

Історія «SALAD» почалася у 2015 році. Власники популярних рестораних закладів міста: піцерії «Маріо»; BBQ-паб «Плезентвіль»; суші-бари «Черпаха»; лаунж-ресторан «Барбарис» вирішили створити єдину систему доставки для цих підприємств. У Житомирі на той час з'явилася перша мережа доставки з потужною системою лояльності, яка досі є актуальною для гостей та жителів міста, що дозволяє накопичувати значну кількість бонусів з кожного замовлення. Можна констатувати, що проєкт «SALAD» був першовідкривачем та еталоном якості у сфері ресторанного бізнесу у м. Житомирі.

Треба відмітити, що мережу «SALAD» створювали з єдиною метою – відкриття служби доставки певних закладів у місті. Пізніше концепцію було змінено і створено суцільну мережу ресторанів, залишивши назву «SALAD». До мережі станом на 2021 рік входять 8 закладів ресторанного господарства та власна служба доставки (рис.2.1).

Ресторанні заклади, що відносяться до мережі «SALAD»:

- ✓ Піцерія «Маріо» (3 точки);
- ✓ BBQ-паб «Плезентвіль»;
- ✓ Суші-бар «Черпаха» (2 точки);
- ✓ Лаунж-ресторан «Барбарис»;
- ✓ Дружня ресторація «Курчача».

На рис. 2.1 ми можемо бачити, що до служби доставки «SALAD» входять також декілька інших підприємств – доставка суші «Mimi Con!», доставка піци

«Grandma Pizza» та магазин «Погрібець мисливця».

Заклади «Mimi Con!» та «Grandma Pizza» працюють у форматі «dark-kitchen». Вони не мають власної торгівельної зали, надають лише послуги доставки своїх страв.

Концепцію «Mimi Con!» створив шеф-кухар суші-бару «Черпаха» Дмитро Камаєв, який також є головним керівником цього проекту.

«Grandma Pizza» з'явилася після закриття casual-cafe «Мандри» та позиціонувала себе як піца-кафе. Під час пандемії заклад перейшов повністю у формат «dark-kitchen», працює лише на доставку.

«Погрібець мисливця» – магазин алкогольних напоїв з можливістю дегустації вин на території закладу. Окремою відмінністю є те, що в бутіку можна знайти рідкісні види брендового алкоголю, які неможливо придбати у звичайних супермаркетах або у звичайних винних магазинах.

Зазначені три заклади співпрацюють і з іншими мережами доставки, такого типу як «Glovo» та «Ракета» («Rocket»).



Рис. 2.1. Заклади, що входять до служби доставки «SALAD»

Мережа ресторанів «SALAD» повністю відповідає міжнародним стандартам. Станом на 2020 рік, усі заклади мають сертифікат на відповідність вимогам HACCP

(система якості управління безпекою харчових продуктів).

Проаналізуємо стан підприємства на основі фінансово-економічних показників за 2018-2020 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників мережі ресторанів  
«SALAD», м. Житомир 2018-2020 рр. (тис. грн)**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолют. відхил. (тис.грн)			Відносне відхил.%		
				2019/ 2018	2020/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	209373	204620	169296	-4 753	-40 077	-35 324	-2,3	-19,1	-17,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	67 837	67 934	59 592	97	-8 245	-8 432	0,1	-12,1	-12,3
Інші операційні доходи, тис. грн	11 306	15 960	15 744	4 654	4 438	-216	41,2	39,2	-1,3
Адміністративні витрати, тис. грн	21 356	22 099	16 422	743	-4 934	-5 677	3,5	-23,1	-25,7
Витрати на збут, тис. грн	12 353	13 096	12 189	743	-164	-907	6	-1,3	-6,9
Інші операційні витрати, тис. грн	77 049	58 726	67 041	-18 323	-10 008	8 315	-23,8	-13	14,2
Інші фінансові доходи, тис. грн	7 956	17 393	12 359	9 437	4 403	-5 034	118,6	55,3	-28,9
Інші доходи, тис. грн	6 700	7 980	14 559	1 280	7 859	6 579	19,1	117,3	82,4
Фінансові витрати, тис. грн	32 872	29 874	18 792	-2 998	-14 080	-11 082	-9,1	-42,8	-37
Інші витрати, тис. грн	2 513	34 171	30 981	31 658	28 468	-3 190	1 260	1133	-9,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн (прибуток)	21 355	20 053	6 941	-1 302	-14 414	-13 112	-6	-67,5	65,4
Витрати на	44 596	46 039	35 213	1 443	-9 383	-10 826	3,2	-21	-23,5

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
оплату праці, тис. грн									
Середньооблікова чисельність, осіб	390	396	293	6	-97	-103	1,5	-24,9	-26
Продуктивність праці, тис. грн	536,8	516,7	577,8	-20,1	41	61,1	-3,7	7,6	11,8
Рівень рентабельності, %	21	19,4	7,9	-1,6	-13,1	-11,5	-7,6	-62,4	-59,3

\*Складено автором на основі офіційних даних підприємства

Отже, 2018 рік для мережі ресторанів «SALAD» був найприбутковішим та найбільш прийнятним для сфери ресторанного бізнесу. Такі висновки можна робити завдяки трьом важливим показникам – чистий фінансовий результат, тобто прибуток; продуктивність праці та найвагоміший – рівень рентабельності. Вважається, що для підприємств ресторанного господарства рівень рентабельності повинен становити від 20 до 30%. За такого рівня заклади ресторанного господарства не матимуть проблем з фінансово-економічної точки зору, можуть накопичити достатню кількість грошей аби відкривати нові заклади або оновлювати існуючі. Прибутковість закладу становить більше 10%, що підкреслює ефективну роботу мережі в цілому. Окремо зазначимо, що показник собівартості у відсотковому співвідношенні дорівнює 32,4%, що є досить прийнятним для сфери ресторанного бізнесу.

2019 рік, як ми можемо побачити, є менш прибутковим та більш витратним для мережі. Рівень рентабельності впав за абсолютним відхиленням на 1,6% та за відносним – на 7,6%. На собівартість продукції було витрачено більше, але дане явище є характерним абсолютно для всіх закладів ресторанного господарства, адже з кожним роком рівень інфляції зростає. Дані негативні явища пов'язані також з тим, що у 2019 році мережа ресторанів «SALAD» закрила дві точки casual-cafe «Мандри», натомість пізніше відкрила заклад «Grandma pizza», який працював тільки на



доставку. Такі зміни, звісно, тягнуть за собою додаткові витрати, хоча мережа досить швидко змогла адаптуватися – прибуток зменшився на 6%, що не є досить пагубним для підприємства.

Найгірші показники зафіксовані саме у 2020 році, коли світ захопила пандемія COVID-19 та стала новим викликом для всіх закладів ресторанного бізнесу. Зазначимо, що за період впровадження карантинних заходів мережа працювала лише у форматі доставки. Підприємство завдяки вчасно сформованій службі доставки мало вже певний сегмент споживачів, які були прихильниками саме мережі «SALAD». Як ми можемо бачити, абсолютно всі показники ефективності впали. Незважаючи на інші місяці роботи, прибуток мережі знизився на 65,4% порівняно із 2019 роком, та на 67,5% із 2018. Рівень рентабельності становив 7,9%, а у відносному відхиленні впав на 59,3% порівняно з 2019 роком. Кількість співробітників була зменшена приблизно на 100 осіб порівняно з 2019 та 2018 роками. Це становить приблизно 25% від усього штату. Продуктивність праці за рахунок зменшення загальної кількості осіб на підприємстві збільшилась. Тим, хто залишився працювати, довелося докласти набагато більше зусиль, аніж у минулі роки. Велика кількість офіціантів переорієнтувалася на посади «кур'єрів». Мережа ресторанів «SALAD» намагалася зробити все, аби не втратити своїх клієнтів та персонал, але, на жаль, «виживати» в таких умовах було досить тяжко.

Окремо відмітимо, що мережа отримує додаткові доходи з інших видів діяльності. Підприємство співпрацює з різними туристичними агенціями, івент-агентствами, готелями, а також має дохід з приміщень, що здає в оренду.

Негативна динаміка прослідковується і у витратах на збут. Мережа «SALAD» має власні два мобільні додатки, потужну систему лояльності та у 2020 році, завдяки маркетинговим заходам, намагалася якомога більше залучити нових клієнтів. У травні 2021 року було проведено відкриття дружньої ресторації «Курчача», до якого готувалися ще з 2019 року, що також стало причиною зростання витрат на збут у 2019-2020 роках.

На даний момент, станом на 2021 рік, в мережі залучені 416 працівників, реалізовано 873 ідеї, 32 250 гостей постійно користуються програмою лояльності [31]. Мережа ресторанів «SALAD» перенесла пандемію набагато легше, ніж ресторани малого бізнесу. Підприємство вкотре усвідомило, що працівники – це найбільший скарб компанії, тому у 2021 році відновило кількість своїх співробітників до прийняттого рівня. Криза в ресторанному бізнесі підштовхнула до нових проблем, але мережа ресторанів «SALAD» довела, що спроможна функціонувати та приносити прибуток за будь-яких обставин.

## 2.2. Оцінка управління персоналом на підприємстві

Проаналізуємо дані по персоналу мережі ресторанів «SALAD», наявні на 1 січня 2021 року.

Переважає кількість працюючих на підприємстві осіб за статевим відношенням – це жінки.

Вікова структура персоналу має широке ранжування. Працівників у віці 16–17 років – взагалі немає. Дійсно, якщо переглядати відкриті вакансії закладу на сайтах work.ua та rabota.ua, можна констатувати, що мережа ресторанів «SALAD» завжди вказує у своїх вакансіях, що шукає людину віком від 18 років та, бажано, з досвідом роботи.



Рис. 2.2. Структура персоналу за статтю

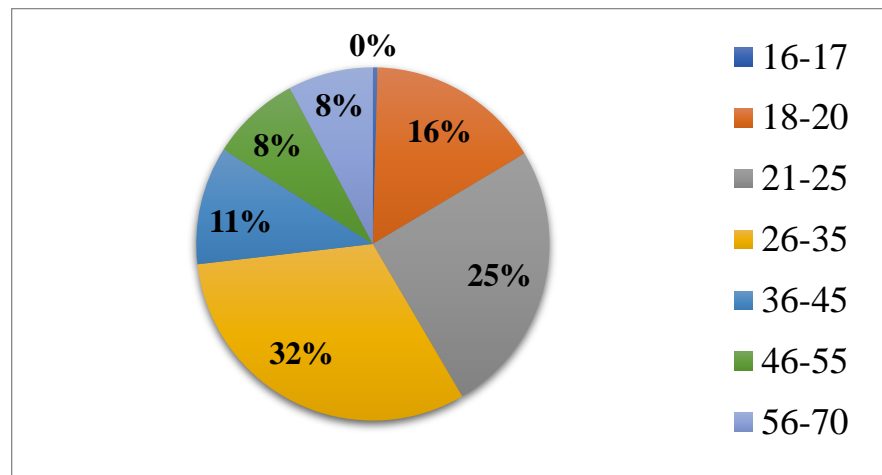


Рис. 2.3. Структура персоналу за віком

Майже 75% працівників – це люди віком від 18 до 35 років, тобто молодь. Важливим є те, що на підприємстві також працюють люди середнього та похилого віку (більше 25%). Якщо прослідкувати за динамікою середнього віку співробітників у 2019–2021 роках, то можна побачити, що станом на січень 2021 року показник дорівнює 29 (рис. 2.4).

	Лип.19	Січ.20	Січ.21
<b>Середньосписочна чисельність співробітників</b>	<b>389,94</b>	<b>395,8</b>	<b>276,0</b>
<b>Середній вік співробітників (сер.значення)</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>29</b>
<b>Середній вік співробітників (мода)</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

Рис. 2.4. Середній вік співробітників підприємства

З кожном роком показник зменшується, що свідчить про те, що підприємство залучає все більше молоді. Як можна побачити з рис. 2.4, «мода» у 2021 році дорівнює значенню 21. Це означає, що співробітників такого віку найбільше працює у мережі.

Проаналізуємо наявний персонал за посадами (рис. 2.5). Найбільшу частку займає виробничий персонал, а саме кухарі (35%) та офіціанти (29%). Адміністративний персонал складається з супервайзерів (12%) та працівників офісу (6%).

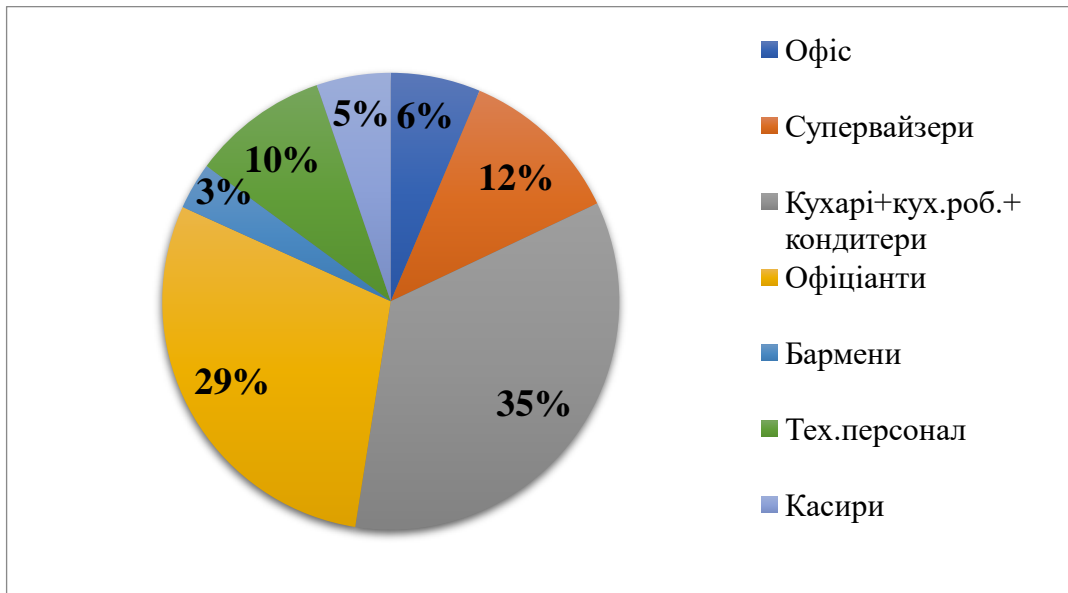


Рис. 2.5. Структура персоналу за посадами

67% персоналу мають вищу освіту: базову/неповну/повну (рис. 2.6). Це свідчить про достатньо високий освітній рівень працівників. Професійно-технічну освіту мають 28% співробітників, що є характерним для таких посад, як «кухар» та «офіціант». І лише 5% мають повну загальну середню освіту.

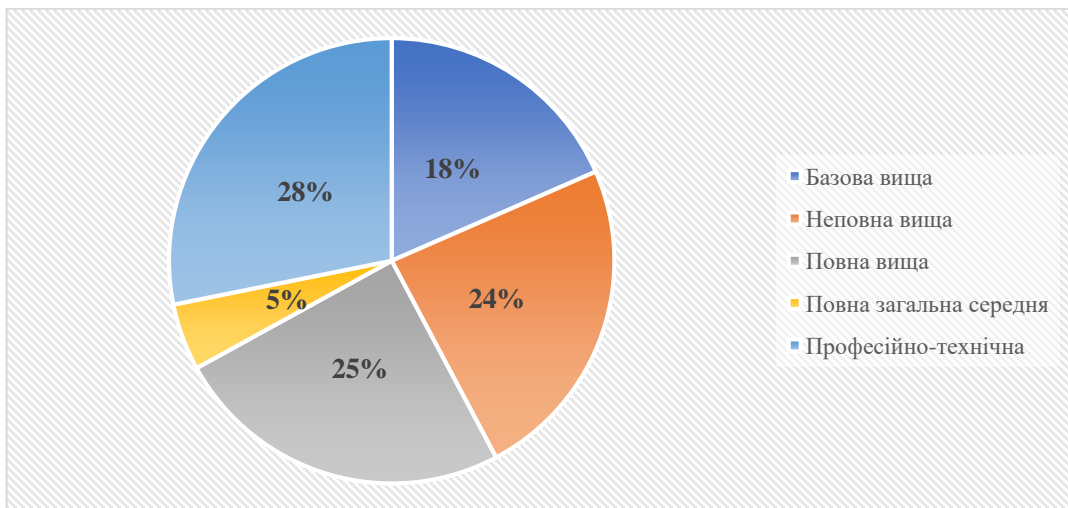


Рис. 2.6. Структура персоналу за рівнем освіти

Важливим фактором для повної оцінки управління персоналом є аналіз звільненого персоналу. На рисунку 2.7. відображений коефіцієнт плинності кадрів з 2016 по 2020 роки. Найгірший показник зафіксовано у 2018 році і дорівнює 126,85.

Загалом, для ресторанного бізнесу нормальним вважається коефіцієнт плинності кадрів на рівні до 30. Якщо показник сягає більших значень, то це говорить про неефективну та неякісну систему управління персоналом. У 2019 та 2020 роках показник є значно нижчим, але все одно не відповідає нормам.

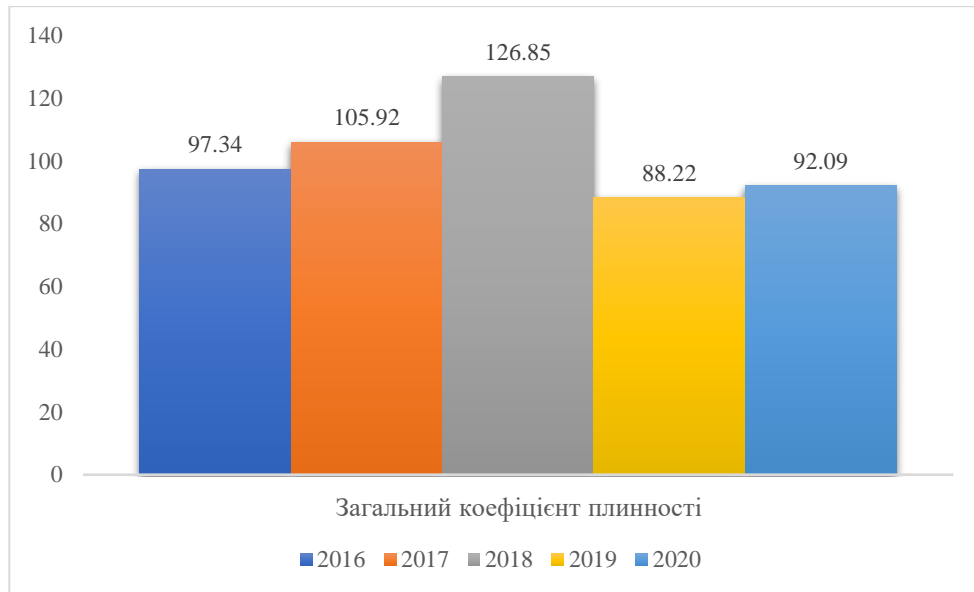


Рис. 2.7. Загальний коефіцієнт плинності кадрів

Якщо аналізувати ситуацію з плинністю кадрів детальніше, то можна відмітити, що високі показники, в основному, перепадають на літній період, що є характерним для всіх ресторанних закладів – активне залучення студентів на тимчасову роботу в якості офіціантів/кейтерингове обслуговування. Найстабільніша ситуація – у лютому, показник щороку приблизно однаковий (рис. 2.8.).

Коефіцієнт плинності кадрів перевищує норму більше, ніж у 3 рази. В середньому щомісяця звільняється приблизно 48 працівників. На рисунку 2.9. представлено аналіз звільнених за стажем роботи. Можемо констатувати, що адміністративний персонал та працівники на посадах «су-шеф» та «шеф» зберігають своє робоче місце найдовше і, якщо звільняються, то зі стажем у більше, ніж 2 роки. Третина координаторів та касирів змінюється щомісяця, що становить значну частку серед звільнених. Пакувальники та офіціанти також відносяться до тих посад, що перебувають у нестабільному становищі та потребують ретельної уваги з боку

керівництва. Найкраща ситуація у кухарів, барменів та технічного персоналу – кількість звільнених за стажем роботи відповідає загальним нормам, що встановлені на підприємствах ресторанного господарства.

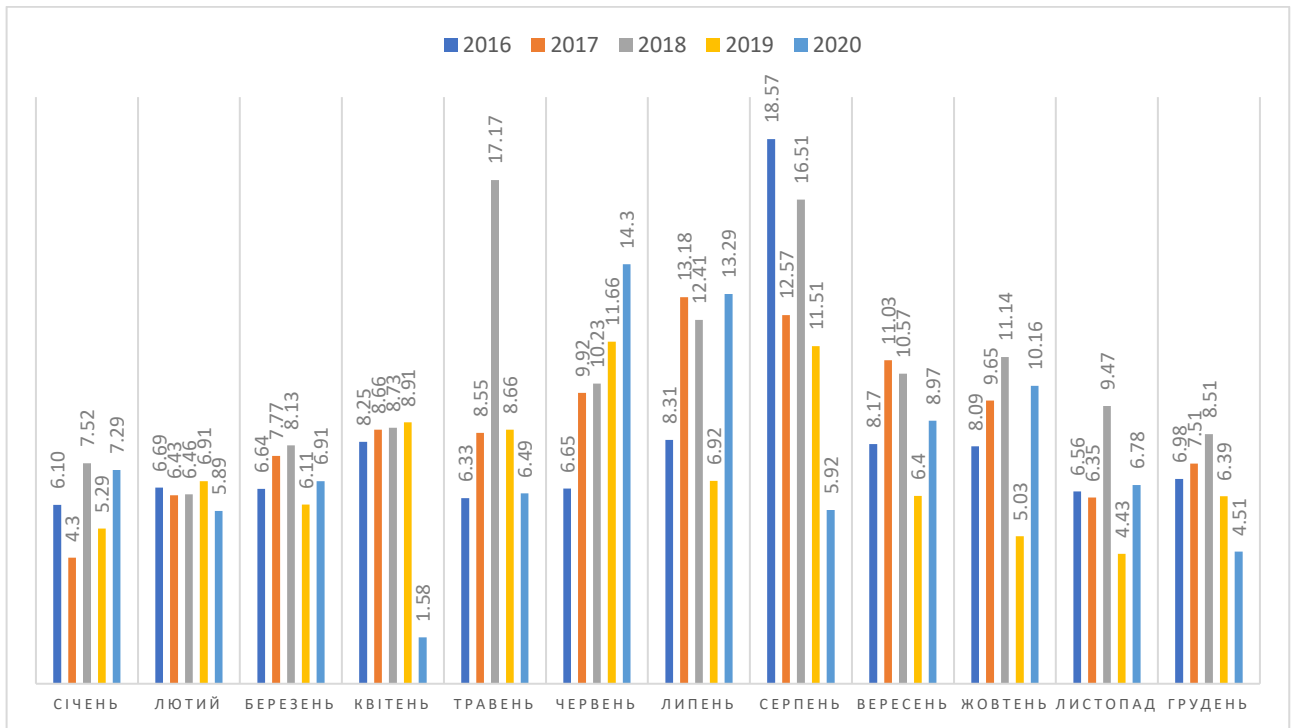


Рис. 2.8. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016-2020 рр. (по місяцях)

Одразу постає запитання: «Чому такий високий коефіцієнт плинності кадрів та що зумовлює персонал так швидко змінювати своє робоче місце?». Звісно, факторів є досить багато. В процесі звільнення протягом 2016–2020 років проводилися додаткове анкетування, в якому працівники могли вказати, що саме вплинуло на рішення про припинення роботи в ресторанній мережі «SALAD». На рисунку 2.10. зображено основні причини звільнення персоналу. Серед найбільш впливовіших: 1) надійшла пропозиція з нового місця роботи з вигіднішими умовами праці; 2) перенапруження на робочому місці (втома); 3) від'їзд за кордон; 4) розмір заробітної плати не відповідає обсягу робіт; 5) не влаштовує графік роботи. Важливо, що на перших позиціях лідирують соціально-психологічні мотиви. Персонал стикається з досить важкою роботою, від чого виникають стреси та перенапруження й повністю зникає бажання продовжувати працювати в даній мережі. Далі йдуть економічні

фактори, а саме: розмір заробітної плати або від'їзд за кордон, який найчастіше пов'язаний зі знаходженням нової роботи у країнах Європи.

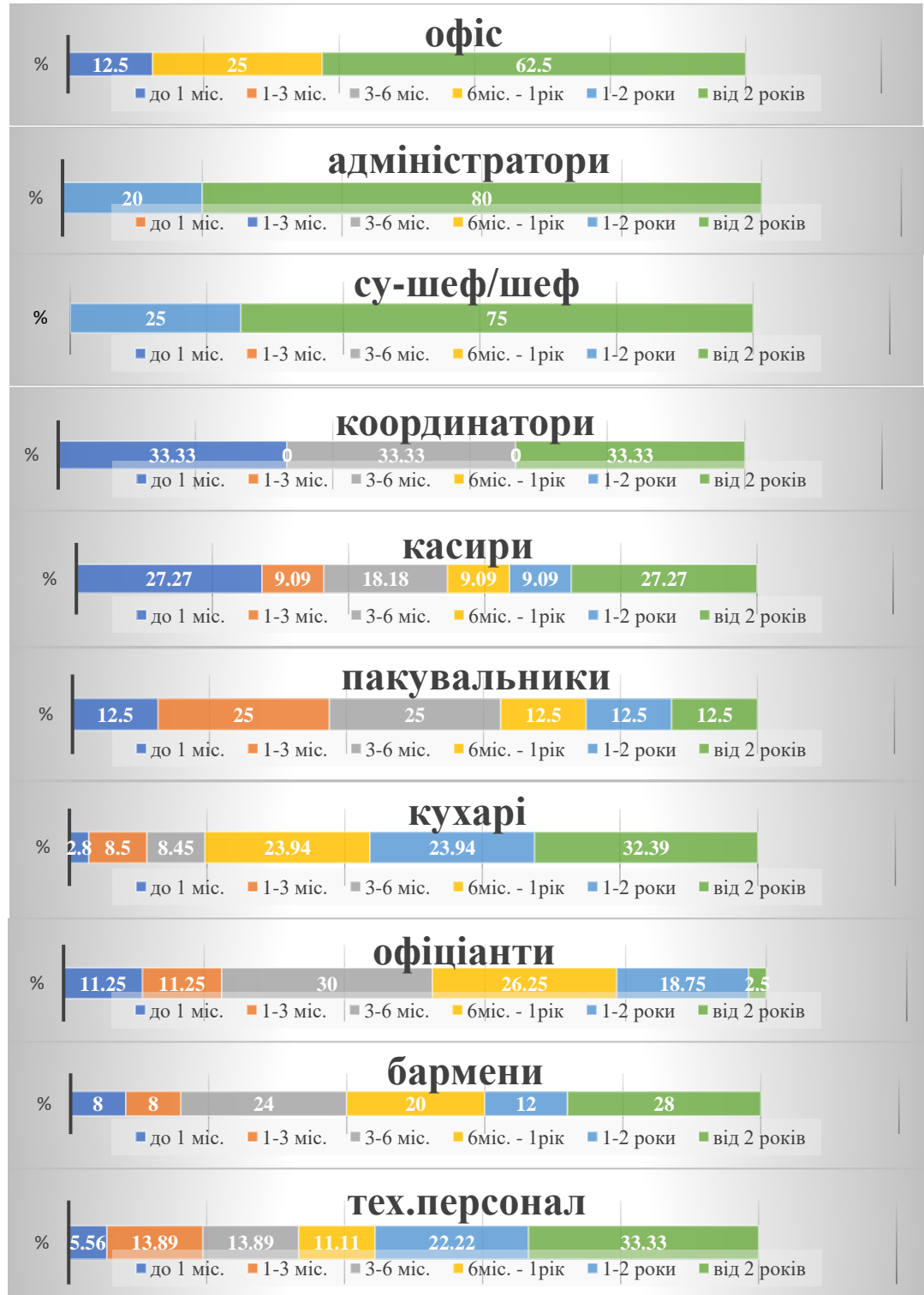


Рис. 2.9. Аналіз звільнених за стажем роботи

Незадоволеність соціальною політикою та напружені стосунки з керівництвом

посідають останні місця серед основних причин звільнення працівників, але є також важливими для повного аналізу в управлінні персоналом.

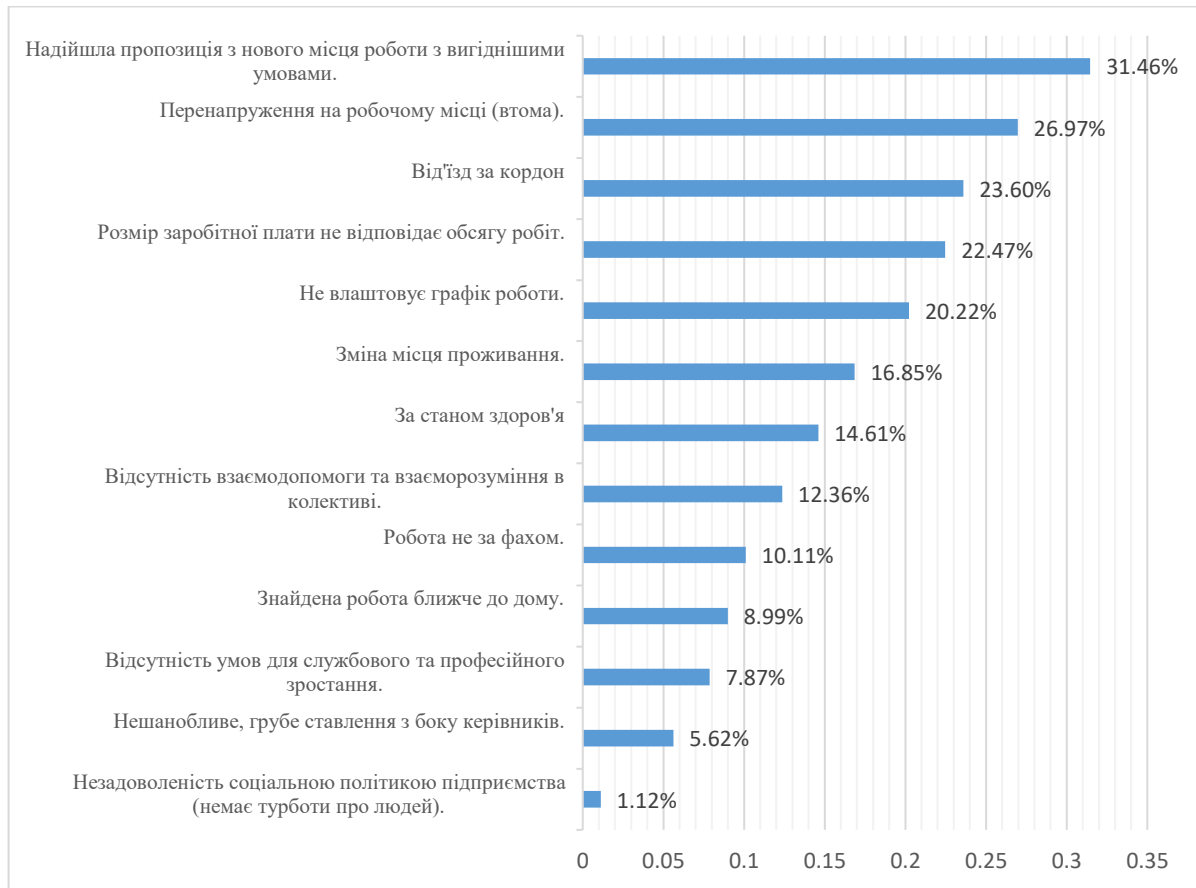


Рис. 2.10. Основні причини звільнення

Загальна оцінка управління персоналом на підприємстві «SALAD» незадовільна. Звісно, існують позитивні сторони, такі як: 1) молодий та освічений персонал; 2) зменшення коефіцієнту плинності кадрів в останні роки; 3) відносно малий рівень плинності кадрів управлінського персоналу. Але, згідно з проведеним аналізом, негативних моментів набагато більше: 1) надто висока плинність кадрів; 2) велика кількість персоналу працює лише 1 чи 3 місяці; 3) основна причина звільнення персоналу – це незадоволеність існуючими умовами, конкурент запропонував кращі. Потрібно ретельно дослідити, де саме підприємство робить помилки й якнайшвидше запропонувати заходи щодо їх вирішення. Особливої уваги потребує виробничий персонал, який має найгірші результати даного дослідження.



### **2.3. Дослідження впливу існуючих технологій управління персоналом на результати їх діяльності**

Оцінка управління персоналом мережі «SALAD» у м. Житомирі показала, що існують певні проблеми з утриманням кадрів на постійному робочому місці. Підкреслимо, що компанія складається з молодих та перспективних співробітників. Набір кадрів проводиться ретельно та обираються найкращі кандидати.

Найважчим процесом у технології управління персоналом для підприємства є адаптація та атестація працівників. Мережа «SALAD» використовує метод «категоризації» як основний та найбільш ефективний інструмент мотивації під час атестації персоналу. У такий спосіб підприємство може ранжувати кожного співробітника відповідно до того рівня кваліфікації, якого досяг працівник на момент перевірки. Такий метод передбачає створення різного виду категорій, які характеризуються певними вміннями та навичками, що притаманні людині для конкретної посади. Окремо розробляються показники ефективності, встановлюються коефіцієнти, за яких оцінюється як той чи інший працівник виконав завдання, чи зміг досягнути поставлених цілей за визначений період. Додатково співробітник може проходити теоретичну частину: тести та перевірку загальної теоретичної бази. Або працівника перевірятиме керівництво в той час, коли він не буде про це знати (найчастіше використовують метод «таємний покупець»).

Для того, щоб співробітник був дійсно зацікавлений у підвищенні своєї категорії, потрібно задовольняти економічний інтерес – підвищувати заробітну плату. Таким чином можна одразу побачити: хто з персоналу працює найкраще; хто є дійсно професіоналом своєї справи; хто найшвидше досягне поставлених цілей та наскільки якісно буде виконана робота; хто готовий брати на себе відповідальність та зможе стати лідером у колективі. На основі методу «категоризації», що є складовою концепції «управління талантами», розробляються плани індивідуального розвитку під кожного працівника, але це вже стосується тих, хто зміг підтвердити високу категорію.

Найяскравіший приклад використання методу «категоризації» – це розподіл кухарів відповідно до їх розряду. Ми можемо стверджувати, що така мотиваційна система на підприємстві дійсно дієва. Беручи до уваги той факт, що кухарі складають найменший відсоток серед звільнених працівників зі стажем роботи від 1 до 3 місяців, можна дійти висновків, що для такої категорії доречно застосовувати даний метод.

Як вже було згадано, підприємство приділяє багато уваги адаптації персоналу, саме для новачків. Адаптація буває двох видів:

- 1) Первинна;
- 2) Вторинна.

Первинну використовують для працівників, в основному випускників вищих навчальних закладів, які не мають досвіду роботи й потребують швидкого пристосування та освоєння професії за короткий період часу.

Вторинну застосовують до співробітників, які перейшли на нову посаду завдяки підвищенню своєї кваліфікації, або відправлені на ротацію, або є новими працівниками компанії, але вже мають досвід роботи. Майже неможливо при адаптації працівників обійтися без технологій навчання та розвитку персоналу. Тому на підприємстві для новачків ці етапи певною мірою поєднуються, створюється тимчасовий симбіоз. На рисунку 2.11. зображені технології, що використовують для управління персоналом з метою швидкого пристосування та навчання співробітників.

1. Технологія «on-boarding» являє собою швидкий курс ознайомлення та інформування новачків в організації. По суті, це перший етап вливання співробітника в робочий процес компанії. Працівника знайомлять з колективом, корпоративною політикою та навчають новим навикам. Мережа ресторанів «SALAD» дотримується цієї технології та створила власний чат-бот у мобільному додатку «Telegram», який допомагає новим співробітникам: може відповісти на типові питання, які виникають у новачків під час першого робочого тижня. Таким

чином, компанія економить час для тих співробітників, що є наставниками або коучами для нових працівників.

2. Наставництво. Така технологія не є новою, але дійсно допомагає новим співробітникам швидше навчитися, завдяки передачі знань та навичок від більш досвідчених колег.

3. Модель «tell-show-do». Є симбіозом наставництва та коучингу. Суть полягає у тому, що наставник або коуч повинен на кожному етапі навчання пояснити завдання, що стоять перед новачком, але виконати їх у три кроки. На першому («tell») – наставник детально розповідає, що потрібно зробити. Новий працівник може ставити безліч питань. Другий крок («show») – коуч показує, як це робиться. І останній, найважливіший етап, («do») – новачок повинен самостійно виконати завдання. Така модель застосовується на підприємстві відносно нещодавно – з 2019 року. Найбільше подобається кухарям, бо нові працівники тренуються таким способом готувати різні страви, вдосконалюючи свої навички, беручи необхідні знання від коучів.

4. Job-shadowing – технологія наслідування. Також схожа на наставництво та коучинг, але за цієї технології працівник нічого не виконує, тільки спостерігає за своїм наставником. Дуже часто таку модель застосовують до студентів на практиці або випускників вищих навчальних закладів, які наймаються на роботу. Мережа «SALAD» найчастіше використовує цей метод для підготовки офіціантів на виїзне обслуговування, тобто на кейтеринг. Зазвичай такі навчання проходять у квітні місяці, адже з травня вже починається святковий сезон, і займають приблизно 2-3 дні.

5. Welcome-тренінг – використовують, як і «on-boarding» на етапі ознайомлення працівника із організацією. В основному цим займаються співробітники HR-відділу, які повинні максимально зацікавити та вмотивувати новачка. Розповідають усе: від історії створення компанії до організаційної структури. На підприємстві «SALAD» новим працівникам одразу демонструють

презентацію та міні-фільм мережі, де коротко подана вся необхідна інформація. Також є окрема традиція: після welcome-тренінгу обирається день, коли колектив знайомиться з новачком у позаробочий час.

6. E-learning – модель навчання працівників із використанням новітніх інтернет-технологій. Це можуть бути різноманітні онлайн-курси або лекції, які проходить увесь колектив підприємства на певній платформі. Під час пандемії багато ресторанів, і мережа «SALAD» не є винятком, використовували онлайн-навчання та підтримували постійний зв'язок, аби колектив зміг вистояти та пережити труднощі разом. Налагоджена система E-learning допомагала керівникам продовжувати розвивати персонал дистанційно, не відриваючи від основної діяльності.

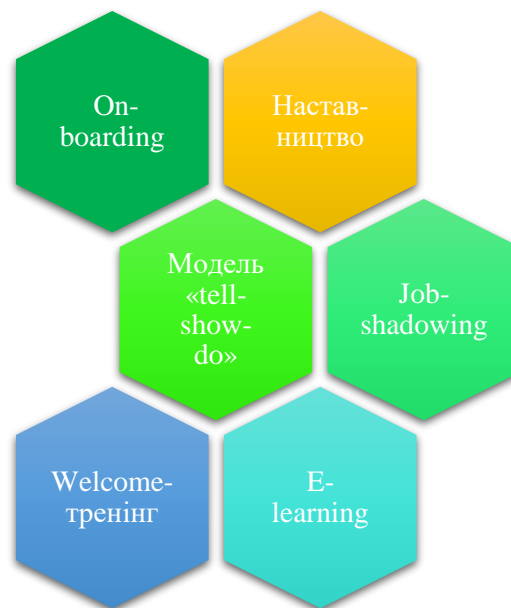


Рис. 2.11. Технології адаптації персоналу, які використовує мережа «SALAD»

Перелічені технології управління персоналом позитивно впливають на ефективність та продуктивність персоналу, про що свідчили дані фінансово-економічних результатів у таблиці 2.1. Завдяки тому, що на підприємстві працює молодий колектив, який активно досліджує новітні методи та моделі управління персоналом, що використовуються за кордоном, процес адаптації та атестації персоналу проводиться на найвищому та найкращому рівні.

Підсумовуючи, можна зазначити, що мережа «SALAD» продовжує активний розвиток та просуває свої послуги серед жителів м. Житомира, незважаючи на пандемію та певні карантинні обмеження. Завдяки вчасно налагодженій системі доставки, підприємство продовжує отримувати прибуток та у 2021 році навіть відкрило новий заклад, що говорить про позитивну сторону фінансово-економічної діяльності. Хоча за період пандемії довелося скоротити штат приблизно на 100 осіб, упродовж 2021 року мережа відновила кількість кадрів, збільшивши їх на 120 нових працівників. Негативними сторонами залишається надто високий рівень плинності кадрів та незадоволеність співробітників наданими умовами праці. Керівництво повинно звернути увагу на ці проблеми та негайно розробити план щодо їх вирішення.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «SALAD», м. ЖИТОМИР

#### **3.1. Обґрунтування основних напрямів застосування новітніх технологій управління персоналом на підприємстві**

Детально проаналізувавши основні дані, які були надані підприємством задля проведення оцінювання управління персоналом, ми виділили дві основні проблеми, які повністю взаємопов'язані між собою.

По-перше, це високий показник плинності кадрів, котрий перевищує нормативні значення більше, ніж у 3 рази, і у 2020 році дорівнював 92,09. За таким коефіцієнтом малий ресторанний бізнес вже б не зміг існувати й нормально працювати. Мережа «SALAD», можливо, не відчуває такої гострої потреби у вирішенні даної проблеми через те, що одразу знаходить заміну колишнім співробітникам. Проте втрачати щомісяця від 40 до 50 осіб – не є позитивним явищем. Підприємство, хоч і може швидко відновити свої потреби в кадрах, але корпоративна культура та цінності бренду занепадають. Додатково страждає HR-відділ, який постійно шукає нових кандидатів, щоразу витрачаючи дорогоцінний час на кожного новачка.

По-друге, як виявилось, основною причиною звільнення працівників є отримання від іншої компанії пропозиції щодо зміни місця роботи з кращими умовами праці. Тобто персонал відчуває потребу в тому, щоб працювати у більшому комфорті. За результатами опитування щодо основних причин звільнення, на першому плані постають саме проблеми в соціально-психологічних методах, що використовують на підприємстві. Компанія повинна вдосконалити ці методи, краще стимулювати та мотивувати свій персонал, звертати більше уваги на створення дружньої атмосфери та єдиного колективу, адже серед основних причин звільнення є

й такі, як: відсутність взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі; нешанобливе, грубе ставлення з боку керівників; незадоволеність соціальною політикою підприємства (немає турботи про людей).

Враховуючи те, що найбільша плинність кадрів серед таких посад, як «офіціант» та «координатор», пропонуємо декілька новітніх технологій у сфері управління персоналом, які б змогли знизити загальний коефіцієнт плинності кадрів та підвищити зацікавленість співробітників до своєї роботи, а також зміцнити колективний дух.

Для посади «офіціант» пропонуємо метод «гейміфікації», який є достатньо ефективним та бюджетним у технології управління персоналом. В останні роки країни Заходу активно використовують таку методику в навчанні персоналу.

Гейміфікація в бізнесі являє собою впровадження ігрових елементів в робочі процеси. Її використовують з метою навіювання корпоративних норм колективу, зміцнення корпоративної політики компанії. Метод «гейміфікації» відрізняється від ділових ігор, мозкових штурмів та кейсів тим, що до нього включені додаткові елементи, такі як: рейтинги, нагороди, бейджи, подарунки, бонуси і т. п.

Гейміфікація ідеально підходить для компаній з молодим і динамічним колективом, готовим навчатися новому. Можна застосовувати такий метод для пошуку та залучення талантів (в рекрутингу), в процесах розвитку персоналу та як засіб підвищення продуктивності праці (мотиваційну технологію). Нас цікавить останній варіант.

Гейміфікація захопила вже весь світ, і ресторанна сфера – не виняток. Персонал набагато краще запам'ятовує та має бажання використовувати ці знання, коли процес навчання легкий, веселий та у формі гри.

Наведемо приклад деяких ігрових процесів, які найчастіше використовують у гейміфікації (табл. 3.1), з усіма іншими вправами можна ознайомитися у додатку В.

Завдяки використанню таких технік співробітники зможуть розвивати свої навички, особливо «soft-skills», відчувати себе впевненіше та комфортніше, швидко

знаходити спільну мову з гостем, що принесе для підприємства додаткових постійних клієнтів і збільшення прибутку. Таким вправам повинен навчати менеджер ресторану або фахівець HR-відділу. Найчастіше для виконання подібної роботи виділяється посада «менеджер з розвитку персоналу» або «тренінг-менеджер».

Таблиця 3.1

### Приклади вправ за методом «гейміфікації»

Назва вправи	Компетенції, які допоможе розвинути вправа	Інструкція	Що додатково потрібно
Сніжний ком	Знання меню, швидке мислення, пам'ять	Один із учасників витягає з колоди картку з назвою страви чи напою, називає один з інгредієнтів. Наступний учасник повторює цей інгредієнт та доповнює своїм, третій – повторює перші два та додає свій. Так по колу, доки всі інгредієнти не будуть названі	Картки меню
Товар-вагон, товар-локомотив	Уважність, логічне мислення, цільові продажі, знання меню	Повідомте учасників, що існують певні техніки, які допоможуть їм продавати більше. У кожному ресторані є те, що гості замовляють найчастіше, те, що вони знають і за чим приходять. Наприклад, піца в піцерії – це товар-локомотив. До кожного товару-локомотиву, і в принципі до кожної страви, йде доповнення. Як картопля до гамбургера в «Макдональдс». Це товар-вагон. Запитайте в учасників, чи можуть вони згадати приклади страв, які справді ідеально поєднуються. Якщо гість замовив щось із цієї пари, то йому обов'язково сподобається додаток. Основна ідея техніки cross sell: другий товар, тобто «вагон», має бути дешевшим за «локомотив» та ідеально його доповнювати. Це можуть бути: суп і спеціальні хрусткі грінки до нього; борщ і міні-пиріжки; картопля і соус; риба та вино. В ідеалі офіціант до кожної страви має знати ті доповнення, які допоможуть розкрити її смак і сподобаються більшості гостей. Бажано пропонувати таке доповнення кожному гостю. Перший учасник витягає з колоди картку з назвою «локомотиву» та швидко озвучує «вагони» до нього. Якщо уповільнився або не знає, хід переходить до наступного учасника. Перемагає той, хто протягом гри назве якомога більше влучних «вагонів».	Картки з назвами основних страв, за бажанням – таблиця з додатками



Наведені вправи щоразу можна інтерпретувати по-своєму, додавати нову фішку. Всі ігри створені для того, аби тренувати пам'ять, роботу з голосом та розвивати презентаційні навички, які так потрібні офіціанту. Додавши елементи гейміфікації в систему навчання та розвитку персоналу, підприємство швидко зможе переконатись у тому, що дорослі люблять грати не менше, аніж діти. При цьому ігровий метод піде на користь як співробітникам, так і підприємству. Метод «гейміфікації» поєднує соціально-психологічні та економічні фактори й мотиви, що найбільше впливають на персонал. Треба зазначити, що впроваджувати цю техніку потрібно ще на початковому етапі навчання та розвитку новачків, а саме під час процесу адаптації. Тоді буде зацікавленість зі сторони нових співробітників, й, водночас, керівники та менеджери зможуть побачити істинний потенціал своїх працівників.

Що стосується посади «координатор», потрібно враховувати особливості цієї професії. Працівники мережі «SALAD» зазначили, що не менш важливими причинами їх звільнення були: перенапруження на робочому місці (втома); розмір заробітної плати не відповідав обсягу роботи; важкий графік роботи; незадовільний стан здоров'я. Такі факти свідчать про те, що співробітники перенапружуються на робочому місці.

Враховуючи те, що компанія відноситься до суб'єкта середнього бізнесу й включає у себе 8 окремих ресторанів та окрему службу доставки, впроваджувати зміни потрібно саме в системі доставки, адже координатори відносяться до цієї структури на підприємстві.

Пропонуємо покращити програму соціального забезпечення працівників, удосконалити соціальну політику підприємства в цілому. Відома практика для ресторанів – це надання додаткових оздоровчих послуг для певної категорії співробітників. Можна запропонувати курси масажу або процедури у SPA-салоні у вигляді сертифікату. Або, враховуючи те, що мережа співпрацює з турагентствами, компанія має змогу організувати тур вихідного дня на двох для найкращих

співробітників півріччя. Також популярною є практика партнерства з відомими фітнес-клубами. Таким чином плинність кадрів у координаторів та на інших посадах може значно знизитися, тим паче підприємство пропонує винагороду за певний період часу. Тобто у працівників з'явиться додаткова мотивація, як з економічної точки зору – отримання бонусу, так і з соціально-психологічної – покращення соціального пакету, зниження напруги та боротьба зі стресом. Персонал буде налаштований на працю не менше ніж півроку, аби досягти бажаної мети. У такий спосіб компанія зможе показати свою соціальну відповідальність перед працівниками та зміцнити власний імідж, покращити корпоративну політику підприємства.

### 3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів

На основі запропонованих заходів спробуємо спрогнозувати майбутню результативність, аби зрозуміти, наскільки вигідним чи не вигідним й чи взагалі доречним є впровадження новітніх технологій.

Для початку, продемонструємо позитивні та негативні прояви, які можуть з'явитися під час використання методу «гейміфікації» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Позитивні та негативні прояви методу «гейміфікація»

Позитивні сторони	Негативні сторони
Активізація роботи колективу	Вузьке спрямування. Неможливо залучити весь колектив офіціантів одразу
Економність. Немає суттєвих витрат	Системність й постійний контроль з боку менеджменту
Короткотривалий у часі	Ретельна підготовка зі сторони менеджера, що тягне за собою додаткові втрати часу для нього/неї
Об'єднання співробітників. Зміцнення колективного духу	Потреба в додатковій мотивації, аби персонал дійсно зацікавився (матеріальне заохочення)
Позитивне налаштування працівників	Творча діяльність у неробочій час. Менеджер періодично вигадує нові вправи та прийоми
Простий у використанні	

## Продовження таблиці 3.2

Не вимагає складної розумової діяльності	
Використання різноманітних вправ	
Навчання та розвиток сильних та слабких сторін працівників	
Удосконалення навиків «soft-skills»	
Подолання психологічних бар'єрів у колективі	
Створення мотивації для персоналу	
Підвищення ефективності роботи	
Можливість проведення таких вправ дистанційно	

*\*Складено автором*

Ми можемо бачити, що позитивних сторін значно більше, аніж негативних. Метод «гейміфікації» можна впровадити на експериментальному рівні. Згідно з наданою вище таблицею можемо стверджувати, що даний метод несе в собі позитивний економічний, соціологічний та психологічний ефекти.

Пропонуємо вводити дану технологію в мережі «SALAD» у дружню ресторацію «Курчача».

По-перше, це новий заклад, куди активно направлені інвестиційні потоки з боку керівників підприємства.

По-друге, в ресторації ще не повністю сформований колектив, а зважаючи на високий коефіцієнт плинності кадрів (особливо офіціантів), корпоративна культура ще не досягла високого рівня.

По-третє, поки тривають певні карантинні обмеження й усі ресторани заклади перебувають в нестабільному становищі, є час для тестування й вдосконалення програм з навчання та розвитку персоналу.

Тож, перш за все, потрібно вводити нову посаду у штаті підприємства. HR-відділ повністю бере відповідальність на себе, шукаючи кандидата на посаду «менеджер з розвитку персоналу». Аналізуючи існуючі вакансії у м. Житомирі на сайтах [robita.ua](http://robita.ua) та [work.ua](http://work.ua), визначаємо оклад у сумі 12 000 грн. Звісно, рекрутери повинні максимально точно описати характеристики та вимоги, аби знайти ту саму людину, яка буде мати такі якості: активність, креативність, амбітність, енергійність,

стресостійкість та працьовитість, вміння надихати та мотивувати інших на ефективну роботу.

Немає сенсу залучати працівника на дану посаду, користуючись послугами аутсорсингу та аутстафінгу. Менеджер з розвитку персоналу повинен повністю віддаватися колективу та бути постійною частиною організації.

Якщо гейміфікацію правильно впровадити та постійно тримати під контролем, прибутки ресторації «Курчача» від просування послуг офіціантами в залі закладу можуть зрости приблизно на 10-15%. Відповідно збільшиться й продуктивність праці, а також ефективність роботи персоналу в цілому. Плинність кадрів значно зменшиться за рахунок мотивування та стимулювання працівників бонусними програмами та деякими матеріальними заохоченнями. Таких результатів досягали компанії у нашій країні та в країнах Заходу. Вважаємо, що і в мережі «SALAD» є всі шанси, аби довести це ствердження.

Що стосується оздоровчих послуг для працівників мережі, а саме співробітників (координаторів) служби доставки, то можна поррахувати скільки дані заходи будуть коштувати підприємству.

Враховуючи, що координаторів на підприємстві працює приблизно 20 осіб, можна впровадити один з варіантів:

- 1) подарункові сертифікати на послуги масажу або відвідування SPA-салону один раз на півроку, враховуючи показники ефективності роботи працівника та термін перебування на посаді. Сертифікат номіналом 400 грн дарується 5 найкращим співробітникам за результатами піврічної роботи. Разом виходить 2 000 грн на півроку, 4 000 грн на 1 рік.
- 2) тур вихідного дня по Україні на двох від туркомпанії «Miracle-travels», який отримає найкращий координатор за результатами піврічної роботи (той, хто обробить та якісно проконтролює найбільшу кількість доставок). Такий тур, враховуючи партнерські домовленості між підприємствами, буде коштувати приблизно від 2 000 до 4 000 гривень,

залежно від пори року, напрямку подорожі та складових туристичного пакету. Беремо середню ціну у 3 000 грн на півроку, витрати складають 6 000 грн на рік.

Обидва варіанти не є досить витратними, адже компанія є прибутковою, незважаючи на постійну плинність кадрів. Неможливо на даному етапі спрогнозувати, який із запропонованих заходів більше сподобається працівникам в якості основного стимулу.

Рекомендуємо міксувати запропоновані варіанти кожне півріччя або рік. Зарубіжна практика показує, що соціально-психологічні методи управління персоналом в якості страхової, медичної або оздоровчої практики, піклування про співробітників призводять до покращення рівня корпоративної політики, зміцнення комунікацій в середині колективу, підвищення ефективності роботи, зменшення плинності кадрів, посилення бренду та вдосконалення іміджу підприємства. В умовах пандемії та постпандемії особливо актуальним буде застосовувати подібні заходи щодо утримання персоналу в компанії.

За таких умов, пропонуючи додаткові привілеї та бонуси від мережі ресторанів «SALAD», показуючи, як компанія піклується про своїх працівників, персонал буде більш прив'язаний до підприємства, перебуваючи в комфортній та сімейній атмосфері.

Запропоновані заходи слід реалізовувати якомога швидше, аби зберегти існуючий колектив компанії. Дуже складно сформувати та утримувати кадри на постійному робочому місці, зважаючи на глобальну пандемію та рівень життя у нашій країні. Технологія управління персоналом повинна бути інноваційною, сучасною та враховувати всі зазначені фактори ризику, що існують в наш час. Якщо мережа «SALAD» вчасно зможе звернути свою увагу на виділені проблеми в управлінні персоналом та впровадити необхідні запропоновані нами дії, тоді працівники компанії зрозуміють, що саме вони є основною цінністю підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Визначено, що являє собою сучасна система управління персоналом та які фактори найбільше впливають на її видозміни. Наголошено на тому, що внутрішній людський ресурс підприємства є головним критерієм успішності та прибутковості будь-якого бізнесу.

Детально проаналізовано наукову та науково-публіцистичну літературу, враховуючи праці видатних рестораторів XXI століття. Прослідковано сучасні тенденції у сфері управління персоналом готельно-ресторанної сфери.

Розкрито суть технології управління персоналом, яка являє собою сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.

Надано класифікацію технології управління персоналом. Більшість фахівців у сфері менеджменту дотримуються поділу технології управління персоналом саме за функціональними ознаками: залучення (підбору) та відбору персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, мотивування та стимулювання персоналу, оцінювання персоналу. Кожен етап було продемонстровано та детально охарактеризовано.

Окремо наведено інноваційні технології управління персоналом, що активно використовуються у європейських країнах та в США. Були представлені найбільш популярні новітні концепції та методи підбору, адаптації, розвитку та оцінювання персоналу. Визначено особливості кожної методики та доведено їхній позитивний вплив на роботу працівників.

Проаналізовано діяльність мережі ресторанів «SALAD» у м. Житомирі за 2018-2020 роки. Дано оцінку існуючої системи управління персоналом на підприємстві. Наведено приклад окремих елементів технології управління персоналом, що використовуються сьогодні.

Продемонстровано динаміку фінансово-економічних показників з 2018 по 2020

рік. За даними річних фінансових звітів визначено, що 2018 рік був найбільш прибутковим, успішним та найстабільнішим, тоді як 2020 рік став для мережі ресторанів найкритичнішим. Вказано основні причини падіння рівня рентабельності та зменшення дохідності підприємства, а також кореляцію між такими чинниками, як зменшення чисельності персоналу і зростання продуктивності праці. Виявлено найбільш негативні сторони, наявні на підприємстві, а саме: високий коефіцієнт плинності кадрів, що відрізняється від нормативних значень більше, ніж у 3 рази.

Наведено поділ структури персоналу за різноманітними ознаками. Встановлено, що переважна кількість працюючих на підприємстві – це жінки (71%), а середній вік працівника – 29 років.

Проаналізовано кількість звільнених працівників за стажем роботи. Визначено основні причини звільнення персоналу: пропозиція конкурентів з вигіднішими умовами праці, перенапруження на робочому місці (втома), від'їзд за кордон, розмір заробітної плати не відповідає обсягу робіт, не влаштовує графік роботи, за станом здоров'я, відсутність взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі і т. п. За даними результатами доведено, що існуюча технологія управління персоналом мережі ресторанів «SALAD» потребує вдосконалення. Підкреслено, що працівники підприємства потребують допомоги саме в моральному плані.

Досліджено наявні технології управління персоналом. Детально розкриті процеси атестації та адаптації персоналу на підприємстві. Визначено їхню роль та важливість застосування. Показано позитивну сторону використання інноваційних технологій на ресторанному підприємстві.

Запропоновано ввести в етап управління розвитком персоналу метод «гейміфікація», який зменшить загальний коефіцієнт плинності кадрів, зміцнить дух колективу та об'єднає співробітників, допоможе налагодити зв'язки між керівниками та підлеглими, збільшить прибутки ресторанних закладів, навчить персонал правильно поводитися із клієнтом, змотивує, зацікавить та надихне працівників на ефективну роботу, додасть сил та енергії кожному співробітнику.

Окремо рекомендовано поліпшити соціальний пакет працівника або стимулювати виробничий персонал додатковими бонусами, такими як подарункові сертифікати чи туристичні подорожі один раз на півроку. Таким чином у персоналу виникне бажання працювати довше, якісніше та отримати за свою роботу чесну й заслужену винагороду, що добре вплине на психологічний стан працівника. Зазначено, що соціально-психологічні методи управління персоналом сьогодні є впливовішими за економічні та адміністративні. Персонал потребує нормального та адекватного ставлення до себе та має бажання мати більше часу на відновлення своїх власних сил.

Пропонуємо мережі ресторанів «SALAD» звернути увагу на виявлені проблеми та впровадити запропоновані нами заходи. У роботі прослідковано наслідки впливу пандемії на ресторанний бізнес, яка привнесла серйозні зміни у фінансово-економічні показники та в кадрові зрушення. Рекомендовані заходи враховували етап постпандемії, тому зосереджені саме на оздоровчих послугах та соціально-психологічних методах управління персоналом.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщ В. І., Курсір Т. О. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 18. С. 15–19. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/borshch.pdf> (дата звернення: 26.10.2021).
2. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59–64.
3. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. №1. С. 306–314.
4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72–78.
5. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 33–42.
6. Гамова О. В. Управління персоналом суб'єкта господарювання в системі сучасного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. №3 (29). С. 211–213.
7. Герасименко О. О., Бровченко В. Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 180–187.
8. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
9. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105.

10. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. 2015. Вип. 4. С. 130–132. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf> (дата звернення: 01.11.2021).
11. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI. Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2017. №3. С. 74–79.
12. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. Випуск 1(7). С. 273–278.
13. Гуцуляк Н.П. Розвиток HRM-технологій в новій економіці: дис. ... д-ра філософії: 051 Економіка. Вінниця, 2021. 297 с.
14. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №9. С. 37–41.
15. Добровольська О. Презентаційні продажі в ресторані. Як навчати та залучати офіціантів. *Академія гостинності*. 2021. №2-3. С. 42–49.
16. Жавела К. А. , Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 73–78.
17. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *«Молодий вчений»*. 2017. № 10 (50). С. 889–893.
18. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1(9). С. 7–14.
19. Козак К. Б., Маркова Г. Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т.7. №4. С. 45–51.

20. Кушинова Н. Г. Запровадження та розвиток сучасних персонал-технологій в управлінні персоналом. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. №4 (40). С. 134–141.
21. Лизанець А. Г., Пугачевська К. Й. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. №7. С. 143–149.
22. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
23. Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. №9. С. 54–60.
24. Лібкін С. Бізнес по-одеськи. Як побудувати мережу, не втративши себе. Київ: Форс Україна. 2021. 272 с.
25. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 22 (119). С. 95–96.
26. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 158–162.
27. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 13. С. 602–608.
28. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/58.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf) (дата звернення: 28.10.2021).
29. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2018. №1 (119). С. 45–54.

30. Огієнко М. М., Огієнко А. В., Мельник А. С. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. №2 (11). С. 56–62.
31. Офіційна сторінка мережі ресторанів «SALAD». URL: <https://www.salad.team> (дата звернення: 24.10.2021).
32. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. №3–4. С. 127–132.
33. Партика І. В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 8, ч. 4. С. 74–77.
34. Перелік термінів на сайті Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/30271> (дата звернення: 27.10.2021).
35. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ» №15 (1291). Серія: Економічні науки*. 2018. С. 101–104.
36. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, №3. С. 173–179.
37. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. №1. С. 75–80.
38. Сергєєва Л. М. Гейміфікація: ігрові механіки у мотивації персоналу. *Теорія та методика управління освітою: Електронне наукове фахове видання*. 2014. Т. 2. Вип. 14. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_15/14.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_15/14.pdf) (дата звернення: 06.11.2021).
39. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*.

2017. №4 (28). С. 216–223.

40. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учет, банки*. 2016. №1 (21). С. 288–294.

41. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 154–157.

42. Снігур Х. А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнесінформ. Економіка. Інноваційні процеси*. 2014. №10. С. 143–147.

43. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93–98.

44. Сочинська–Сибірцева І. М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 51–55.

45. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Т.2. №2. С. 271–274.

46. Тонких О. Г., Олійник О. В. Характеристика методів менеджменту в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. №2. С. 81–92.

47. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397.

48. Харченко Т. О., Коваленко І. Г., Петренко М. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 4 (53). С. 126–130.

49. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С. 61–64.

50. Шульгіна Т. С., Павленко К. О. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2017. Вип. 23, ч.3. С. 30–33.
51. Drucker P. *The Practice of Management.* New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
52. Schultz H., Yang D. J. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time.* New York: Hyperion Books, 1997. 296 p.
53. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005. 316 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

***NORECA – НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник наукових статей студентів  
денної форми навчання,  
які здобувають освітній ступінь «магістр»  
за спеціальностями 073 « Менеджмент»  
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
(спеціалізації «Готельний і ресторанний девелопмент»,  
«Міжнародний готельний бізнес»)**

**Частина 2**

Київ 2021

## Продовження додатку А

<b>ВЕРХОВОД В.</b> Мотиваційний механізм управління персоналом підприємств ресторанного господарства .....	89
<b>ГЕЛЕТЕЙ Н.</b> Стратегія HR-менеджменту ресторану .....	96
<b>ГІЙКІЯНАГЕ В.</b> Репутаційний менеджмент готелю .....	100
<b>ДУБОВІКОВА Д.</b> Маркетингові комунікативні технології в закладах ресторанного господарства .....	106
<b>ЗАСІМЕНКО С.</b> Система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу .....	110
<b>ІВАНЧУК В.</b> Стратегія конкурентоспроможності готелю .....	119
<b>КОРЖ Я.</b> Цифровий менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу .....	125
<b>КРУГЛЯК І.</b> Застосування методу оцінювання персоналу «360 ГРАДУСІВ» у ресторанному бізнесі .....	129
<b>КУЗЮРА Є.</b> Професійне вигорання в системі управління кар'єрою персоналу сфери HORECA .....	133
<b>ЛЕХ І.</b> Цифровий маркетинг готелю .....	142
<b>ЛІТОШ В.</b> Автоматизація операційного менеджменту в готелях .....	145
<b>НЕЩАДІНА Д.</b> Організаційна поведінка персоналу ресторану .....	150
<b>ПАСІЧКО З.</b> Тенденції реалізації продуктів ресторанної мережі .....	155



13. Terenzio. 12 tips for creating restaurant marketing emails that work. 2016. URL: <http://openforbusiness.opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketing-emails-that-work>.
14. How will COVID-19 impact the manufacturing automation market? URL: <https://www.automationmag.com/how-will-covid-19-impact-the-manufacturing-automation-market>.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОСОВСЬКОЇ М. В.

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ «360 ГРАДУСІВ» У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

КРУГЛЯК І., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

*У статті розглянуто особливості застосування методу оцінювання персоналу «360 градусів» у ресторанному бізнесі. Розглянуто історію виникнення методу, етапи його впровадження, переваги та недоліки у застосуванні, думки вітчизняних експертів щодо труднощів в реалізації методу на практиці. Визначено перспективність використання цього та інших популярних на Заході методів оцінювання персоналу на вітчизняному ринку.*

**Ключові слова:** компетентнісний підхід, оцінювання персоналу, ресторанный бізнес, метод «360 градусів», рівень компетентності, HR-менеджер, зворотний зв'язок, фаховий рівень.

*In the article the peculiarities of applying the «360-degree feedback» evaluation method in the restaurant business are reviewed. The origin of the method, the stages of its implementation, the advantages, and disadvantages of its application along with the opinions of domestic experts on the difficulties in implementing the method in practice are analyzed. The prospects of using this and other popular Western methods of personnel evaluation in the domestic market are determined.*

**Key words:** competence approach, personnel evaluation, restaurant business, «360-degree feedback», level of competence, HR-manager, feedback, professional level.

**Актуальність.** Проблема плинності кадрів є надзвичайно актуальною в ресторанному секторі. Станом на 2018 рік, плинність кадрів в Україні у сфері гостинності сягнула 70 % [1, с. 16]. Саме тому важливо здійснювати оцінювання персоналу на предмет його компетентностей та рівня фаховості. Одним зі шляхів цієї діяльності є вивчення методів оцінювання персоналу, які активно використовуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці.

**Метою** написання статті є визначення сутності та особливостей впровадження в ресторанному бізнесі популярного в країнах Західної Європи методу «360 градусів».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:** здійснити компаративний аналіз появи цього методу; розкрити етапи застосування методу «360 градусів» на практиці; охарактеризувати його переваги та недоліки; продемонструвати труднощі, які мають місце під час використання методу в ресторанному секторі України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При підготовці статті було розглянуто працю основоположника методу «360 градусів» Пітера Уорда «360-degree feedback» [11]. Серед вітчизняних науковців варто відзначити таких, як: І. А. Брижань, І. В. Міняйленко, Ю. С. Ушакова [2], Т. В. Бучинська [3], Т. А. Водолажська [4], Т. О. Галайда, О. М. Соломаха [5], А. М. Зленко [6], В. І. Охота [7], О. О. Петренко [8], С. В. Позднякова, К. Ю. Потапова [9].

### Результати дослідження.

Наприкінці ХХ століття в США, Великобританії, Канаді, Австралії, Німеччині, Швейцарії, Нідерландах, країнах Північної Європи набув поширення компетентнісний підхід, що забезпечує організаціям нові довгострокові конкурентні переваги на ринку товарів та послуг. Основне завдання цього підходу – навчити працівника управляти власними знаннями, вміннями та навичками, тобто навчатися та розвиватися самостійно [7, с. 129]. Задля виявлення відповідності реального рівня компетентності працівника належному використовують процедуру оцінювання даної компетентності.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес у системі ефективного управління, метою якого є пошук та оцінка знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства відповідно до вимог посади або робочого місця; це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності [3, с. 60].

Оцінювання персоналу дозволяє визначити результати виконаної роботи та рівень професійної компетентності працівників та їхнього потенціалу в розрізі стратегічних завдань підприємства [2].

Для оцінювання персоналу використовують такі методи, як: анкетування, тестування, метод експертних оцінок, ділова гра, мозковий штурм, інтерв'ювання, спостереження. Останнім часом у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі набувають популярності й поширені на Заході методи: Assessment Center, Management by Objectives (MBO), Key Performance Indicators (KPI), «360-degree feedback» (метод «360 градусів»).

Головними критеріями щодо обрання певного методу оцінки персоналу є: відповідність структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки; простота та зрозумілість для працівника [6, с. 100].

Розглянемо детальніше «360-degree feedback» («360 градусів», або кругова оцінка). Це метод оцінки персоналу за компетентностями, коли ділове оточення аналізує ступінь відповідності співробітника займаній посаді [2]. Засновником цієї методики вважається британець Пітер Уорд, який запропонував термін «360 градусів» у 1987 р. На той час Уорд обіймав посаду директора групових тренінгів у відомій транснаціональній корпорації «Tesco». П. Уорд визначає цей метод як систематичний збір інформації відносно результатів індивіда чи групи, отриманий від оточення. Ця методика формує міцний зворотний зв'язок й може позитивно впливати на персонал, забезпечуючи ефективність роботи та вмотивованість кожного члена колективу. П. Уорд вважає, що метод «360 градусів» набув популярності через появу нових та більш сучасних концепцій управління персоналом, коли роль працівника в компанії повністю змінилася: насамперед, оцінюється гнучкість та здатність людини розвивати одразу декілька навичок самостійно. Тому традиційні методи оцінки компетентностей персоналу вже недоцільно використовувати. [11, с. 4, 21-22].

«360 градусів» передбачає отримання даних про дії працівника в реальних робочих умовах та демонстрацію ним своїх ділових якостей. Джерелами інформації є особи, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях (від керівника і колег до підлеглого і клієнта). Оцінку можна використати для розв'язання найширшого кола завдань, дотичних до професійного розвитку. Її застосовують для попереднього формування кадрового резерву, визначення потреби в навчанні персоналу, оцінювання результатів його роботи, планування підвищення кваліфікації [5, с. 240].

Зазвичай функцію оцінювання персоналу здійснює служба управління персоналу (найчастіше це HR-менеджер). Основні умови застосування методу «360 градусів»:

- 1) правильний підбір групи оцінювачів, які мають бути об'єктивними, достатньо досвідченими у роботі з персоналом, заздалегідь підготовленими та проінструктованими щодо критеріїв оцінювання;
- 2) повідомлення оцінювачів про систему оцінювання (найчастіше використовується 5-тибальна шкала, тому в інструкції необхідно чітко обґрунтувати відповідність певного рівня знань конкретним балам);

3) анонімність – максимальне наближення до реальних показників діяльності людини й уникнення хибних результатів;

4) попередження кожного співробітника про його оцінювання;

5) донесення мети оцінювання до кожного респондента (для більш ефективного розвитку підприємства/організації, а не для скорочення штату працівників) [2].

Зленко А. виділяє 8 етапів оцінювання персоналу за методом «360 градусів».

На першому етапі відбувається визначення цілей і завдань.

Другий етап передбачає виділення компетентностей, підготовку анкет для кожної посади та визначення форми оцінки (розробляються керівниками разом із співробітниками служб управління персоналом).

На третьому етапі визначають кількість оцінюваних. Оптимально – не більше від 15 осіб. Інакше оцінювання доведеться здійснювати поетапно, тому слід скласти графік його проведення.

Четвертий етап являє собою процедуру визначення експертної групи. Головною вимогою до експертів є компетентність в оцінюванні співробітника за визначеними критеріями. Не можуть бути експертами працівники, що мають стаж роботи на підприємстві менший від 2-3 місяців, а також співробітники, що працюють дистанційно й не мають змоги безпосередньо взаємодіяти з останніми в повсякденній практиці. Для максимально повної й об'єктивної картини необхідно долучити до лав експертів мінімум 7-8 осіб.

П'ятий етап – ознайомлення з критеріями оцінювання. Напередодні всіх співробітників, що беруть участь в оцінюванні, інструктують щодо правил проведення заходу. Експертів інформують про правила і принципи оцінювання, про структуру анкети, про мету оцінювання, акцентуючи на необхідності дотримуватися об'єктивності.

Під час шостого етапу відбувається заповнення анкет. Надзвичайно важливо дотримуватися анонімності.

Сьомий етап представляє собою обробку отриманої інформації. Нагадаємо, що анкетування здійснюється за 5-бальною шкалою оцінювання. Визначається максимальна кількість набраних за кожною компетентністю балів, потім здійснюється переведення їх у відсотки й підрахунок середнього відсотка всіх компетентностей.

На восьмому (заключному) етапі інформація про отримані результати доводиться до відома керівників підрозділів, лінійних керівників та співробітників структурних одиниць. Під час індивідуальної бесіди (керівник – працівник) окреслюються конкретні завдання з удосконалення професійних якостей; для працівників, які набрали недостатню кількість балів, складають план підвищення фахового рівня і кваліфікації (план індивідуального розвитку) [6, с. 101].

Безумовно, як і у будь-якого іншого методу оцінювання персоналу, існують як переваги, так і недоліки. У таблиці 1 наведені основні з них.

Таблиця 1

### Переваги та недоліки використання методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Отримання різносторонньої оцінки для одного працівника	Оцінює лише компетентності, а не досягнення працівників
Демократичність методу (не лише керівництво оцінює підлеглих, а й навпаки, що підвищує рівень лояльності співробітників до організації; для них це є показником того, що дослухаються до їхніх думок)	Необхідність забезпечити високий рівень конфіденційності
Створення та закріплення довірчих відносин з клієнтами (можливість ще раз показати, що організація працює над покращенням обслуговування клієнтів)	Іноді важко отримати відверту інформацію колег в оцінці (особливо думки підлеглих про керівництво)
Моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів (у якості критеріїв виступають компетентності, розроблені для конкретної організації)	Високі або низькі результати самооцінки впливають на загальний результат оцінки

Переваги	Недоліки
Об'єктивність отриманих результатів	Стресова ситуація для працівників
Співробітники отримують обґрунтовану інформацію про власні сильні та слабкі сторони	Трудомісткість в обробці результатів оцінки
Сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає вибудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей	Не використовується безпосередньо для основних кадрових рішень
Самовдосконалення та саморозвиток персоналу	Суб'єктивізм (оцінювання працівника через особисте ставлення до нього)

*Джерело: розроблено автором на основі [2; 4, с. 18; 8, с. 220; 9, с. 177; 10]*

Галайда Т. та Соломаха О. відзначають труднощі впровадження методу «360 градусів» для оцінювання персоналу на підприємствах (в установах) України. Ними є: психологічні бар'єри, упереджене ставлення колег, відсутність відвертості, вплив емоцій на кінцевий результат [5, с. 241]. Схожою є думка Т. Коломбет – HR-директора консалтингової компанії «Formatta UA», професійного рекрутера та експерта з оцінки персоналу. Вона детально описує, як саме метод «360 градусів» діє на практиці, та виокремлює певні переваги й недоліки використання цієї методики. Зокрема, експерт не погоджується з тим, що метод «360 градусів» потрібен для оцінювання компетентностей персоналу, навпаки, він є більш корисним щодо визначення цілей розвитку працівника. HR-директор визначає метод «360 градусів» як думку одних людей щодо поведінки інших: керівники, колеги, клієнти, співробітники оцінюють тільки те, що проявляється ззовні. Як приклад, Коломбет Т. наводить такі ситуації: дотримання людиною домовленостей, прийнятих правил; те, наскільки співробітник ініціативний, чи зможе він врегулювати конфлікти. Все це можна спостерігати під час роботи: ці компетентності проявляються під час взаємодії. Натомість є компетентності, яким не можна дати оцінку під час роботи, зокрема, як саме працівник аналізує інформацію або яким чином приймає рішення.

Також експерт вважає, що метод «360 градусів» не призначений для аргументації будь-яких управлінських рішень – призначень, зарахувань до кадрового резерву, преміювання чи штрафів. Після того, як працівник дізнався про оцінку свого фахового рівня, визначену методом «360 градусів», й отримав на основі цієї інформації бонуси чи, навпаки, штрафи, він орієнтує свою діяльність на налагодження гарних стосунків із колегами, натомість робочі завдання відходять на другий план. За підсумками «360 градусів» неможливо дійти висновків щодо сильних сторін працівника, його зон розвитку. Цей метод не бажано використовувати для оцінки потенціалу людини: ми отримаємо лише зріз думок про рівень розвитку компетентностей, а не її можливості до самовдосконалення.

Перевагою методу повинен стати зворотний зв'язок (співробітник – коуч, зовнішній консультант, HR-менеджер). Особлива увага приділяється «сліпій зоні», тобто тим аспектам, що є невідомі працівникові, але зрозумілі для оточення [10].

Але є й значні переваги використання методу «360 градусів». А саме, це можливість порівняти, як людина бачить себе сама і як її бачать інші. Ознайомившись з оцінкою свого рівня фаховості від колег й керівництва, працівник здійснює кореляцію оцінки ззовні із самооцінкою, визначаючи ті сторони, де він себе недооцінює, а де – переоцінює. Розбіжності в самооцінці та оцінці колег є найголовнішими складовими методу «360 градусів». Ці суперечності є джерелом розвитку й самовдосконалення [10].

**Висновок.** Отже, метод «360 градусів» («360-degree feedback») активно використовується для оцінювання персоналу у різноманітних сферах бізнесу в Україні, зокрема в готельно-ресторанному секторі. Дана методика є досить простою та недорогою для підприємства. Метод «360 градусів» доречно використовувати в невеликих за розміром закладах ресторанного господарства, де працює невелика кількість людей й існує потреба в періодичному оцінюванні персоналу. Завдяки методу «360 градусів» працівник самовдосконалюється, розвиває власні компетентності відповідно до займаної посади, отримує об'єктивну оцінку своєї діяльності. Методика допоможе сформувати дружній колектив та створити міцний зворотний зв'язок (клієнт – персонал; персонал – керівництво).

## Список використаних джерел

1. Борщ В. І., Курсір Т. О. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 18. С. 15–19. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/borshch.pdf>
2. Брижань І. А., Міняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/11.pdf)
3. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59–64.
4. Водолажська Т. А. Обґрунтування методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 16–21.
5. Галайда Т. О., Соломаха О. М. Ефективна система оцінювання персоналу підприємства як напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 17. С. 239–242. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/53.pdf>
6. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вісник університету*. 2012. Вип. 18/1. С. 100–102.
7. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 127–132.
8. Петренко О. О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216–221.
9. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, Вип. 3. С. 173–179.
10. 360: стратити не можна помилувати. URL: <https://hurma.work/blog/360-stratiti-ne-mozhna-pomiluvati/> (дата звернення: 01.05.2021).
11. Ward P. 360-degree feedback. London: CIPD, 1996. 268 p. URL: <https://books.google.ki/books?id=q6a0DiLUiV8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,  
професора МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

## ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ HORECA

КУЗІЮРА Є., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті визначено наслідки, які суттєво впливають на якісне виконання функціональних обов'язків працівника в межах робочого процесу та його особистого життя. Виокремлено основні підходи до поняття професійного вигорання. Досліджено та обґрунтовано поняття професійного вигорання в системі управління кар'єрою персоналу. Здійснено соціологічне дослідження діяльності закладу ресторанного бізнесу на предмет

№	Назва вправи	Компетенції, які допоможе розвинути вправа	Інструкція	Що додатково потрібно
1	Трейлер	Зняття напруги при контакті з гостем, збільшення продажів	<p><b>Техніка «трейлер» або «попередньо відкриті двері»</b>, так само як трейлер до фільму, випускається заздалегідь: хостес або офіціант може попередньо «прорекламувати» якусь страву, поки проводить гостя до столика, просто інформуючи про те, що вона є. <b>«Ось Ваш стіл, будь ласка. Зараз підійде Ваш офіціант. До речі, в нашому меню з'явилися сезонні салати/сьогодні страву від шеф-кухаря/з'явилося сьогодні нове розливне пиво»</b>. Офіціант ще нічого не продає, знижуючи напругу, тим самим просто інформує, але за статистикою це вже підвищить середній чек. Можна поставити працівникам запитання на п'ятихвилини: <b>«Чому Голлівуд випускає трейлери?»</b> І далі підкреслити, що очікування продажу починається до самого продажу – дуже важливий підготовчий ефект.</p> <p>У ресторанному бізнесі те саме: хостес «готує сцену» для подальших продажів офіціантом, а офіціант у перші хвилини спілкування готує атмосферу для своїх власних продажів на наступному етапі, і це дуже важливо.</p> <p>Адміністратор роздає назви страв та напоїв з hot-листа на заздалегідь підготовлених картках. Учасники готують власні «трейлери» та по черзі презентують, імітуючи проведення гостя до столу або при подачі меню. Переможця обирає колектив, наприклад, за допомогою оплесків. Оплески додають енергії та заряджають на позитивний настрій. І на такій позитивній ноті до роботи!</p>	Картки або стікери з назвами страв та напоїв із сьогоднішнього hot-листа або сезонними новинками.
2	Прочитай стіл	Уважність, логічне мислення, цільові продажі, стресостійкість, знання меню	Деякі моменти можна побачити ще до того, як офіціант почне розмову з гостем, у професійних офіціантів це називається «читати стіл». Великі групи, які прийшли на вечерю, зазвичай не поспішають, їм можна запропонувати основну страву, а поки чекають – салат або чай. Під час бізнес-ланчу в середині робочого дня ні в кого немає часу, тож найголовніше – швидкість. Якщо в ресторані немає бізнес-ланчу, запропонуйте суп або салат, обов'язково уточніть, скільки часу має гість. Якщо гості мають вигляд голодних, не пропонуйте їм страву від шефа, яку готують 40 хвилин. Але якщо вони виберуть саме її, обов'язково	Заздалегідь підготовлені картки з типами гостей, які найчастіше бувають у вашому закладі, м'яч

## Продовження додатку Б

			<p>пропонуйте закуски.</p> <p>Родинам з дітьми запропонуйте морозиво, молочні коктейлі, соки, натуральну і здорову їжу або дитяче меню, якщо воно є.</p> <p>Групі солідних чоловіків, які відзначають важливу подію, можна запропонувати дорогу горілку або коньяк.</p> <p>Якщо на вулиці спека, запропонуйте освіжаючий напій з льодом, якщо холодно – гарячий чай, шоколад, каву або глінтвейн.</p> <p>Візьміть заздалегідь підготовлені картки з типами гостей, які найчастіше бувають у вашому закладі. Запропонуйте учаснику методом жеребкування витягнути картку з типом гостя. Найкраще використовувати по одному типу на одній п'ятихвилиниці, щоб не перевантажувати інформацією та не затягувати час. Той, хто витягнув картку, бере м'яч і, як у грі «гаряча картопля», називає одну страву чи напій, який можна запропонувати цьому гостю, і передає пас. Наступний, хто спіймав м'яч, називає наступну страву або напій та передає пас. У руках м'яч може бути не довше 5 секунд. Переможцем є той, хто найбільше та найшвидше називав страви та напої.</p>	
3	<b>Найкраще місце у світі</b>	Креативне мислення, знання меню, навички презентації	<p>Попросіть учасників описати в кількох фразах місце, де їм було насправді добре та вони почувалися щасливими. Дайте їм 2 хвилини на роботу, потім вислухайте 3-5 добровольців, готових поділитися своїми відповідями.</p> <p>Запитайте групу: <b>«Як ми описуємо те, що нам подобається?»</b></p> <p>Зазвичай у більшості описів найкращого місця в світі переважають сенсорні характеристики, тобто люди кажуть про сонячне світло, теплий пісок, свіжий вітер, аромат трав тощо. Коли нам добре, ми концентруємося на відчуттях. Ніхто не розповідає про кількість метрів над рівнем моря або температуру в градусах, бо це рацію, а його ми включаємо, коли вже не треба напружуватися і діяти.</p> <p>Так само з почуттям ми маємо описувати страви гостям, тому що ми хочемо, щоб вони у нас перебували в розслабленому, зануреному в емоції та відчуття стані, щоб їм у нас було добре.</p> <p>Один з інструментів, який допомагає включати відчуття, - «сильні слова».</p> <p><b>Техніка «сильні слова»</b> полягає у використанні слів, що викликають відчуття: зорові, слухову, кінестетичні, пов'язані з рухами, яскравими образами. Це допоможе гостям побачити і подумки скуштувати страву,</p>	Ручки, аркуші для нотаток, пам'ятка із сильними словами, карти меню.

## Продовження додатку Б

			<p>яку йому описують. Приклади слів та словосполучень, які варто використовувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Злегка обвалений в сухарях;</li> <li>• Б'є через край, переповнений;</li> <li>• Має справжній успіх;</li> <li>• Злегка пряний, але не гострий;</li> <li>• Величезна порція;</li> <li>• Злегка висушений;</li> <li>• Правильно витриманий;</li> <li>• Незвичайний.</li> </ul> <p>Такі слова варто заздалегідь підготувати. У літературі або інтернеті можна знайти у вільному доступі багато пам'яток із сильними словами для офіціантів.</p> <p>Найпростіший спосіб використовувати «сильні слова» - описати, як готується страва: як інгредієнти нарізають, підсмажують, обвалюють у сухарях. Описуйте процес приготування – складно не зробити це «смачно».</p> <p>Об'єднайте учасників п'ятихвилинки в 2 команди, дайте їм однакові страви або напої, пам'ятки із сильними словами та 3 хвилини на роботу. Після підготовки команди по черзі мають презентувати свій смачний опис, імітуючи обслуговування гостя. Переможець – та команда, чий опис викликав більше емоцій та сильніше бажання замовити цю страву.</p>	
4	Посмішка на мільйон	Позитивне налаштування на роботу, привітність	Один із учасників повертається спиною до команди. Він має сказати певну фразу (наприклад, привітатись) раз із посмішкою, другий раз без посмішки. Команда вгадує який був із посмішкою. Мета – підкреслити важливість посмішки у сфері гостинності.	Абсолютно нічого, крім бажання учасників
5	Творець легенд	Креативне мислення, навички презентації	<p>Ще одна техніка – <b>розповідати історії про страви.</b></p> <p>Для цього потрібна підготовка. Але гості вдячно сприймають, коли ми не тільки обслуговуємо, а ще й розважаємо їх або розповідаємо нове. Усі люблять історії про страви та напої, які їм пропонують. Приклад – відома історія про вина будинку Жан Поль Шене. Як свідчить легенда, <b>одного разу Людовику XIV подали на обід вино від улюбленого винороба Жана Поля Шене. Вино було чудовим, а ось пляшка злегка кривувата. Король розсердився і наказав доставити винороба в Лувр.</b></p>	Картки меню



## Продовження додатку Б

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Що таке? Чому вона крива?</b> – запитав Людовик, ткнувши пальцем у пляшку.</li> <li>- <b>Вона не крива. Вона пряма. Але схиляється перед блиском Вашої Величності, -</b> відповів Жан Поль Шене.</li> </ul> <p><b>Король розсміявся і велів нагородити винахідливого винороба. З того часу всі вина від Жана Поль Шере розливають у пляшки зі злегка викривленими горлом.</b></p> <p>Ще один приклад – про десерт фондан (бісквіт з начинкою). Про його походження ходять така легенда. <b>Одного разу бісквіт не пропікся, але королева, якій бісквіт сподобався, сказала, що м’яка начинка додає акцент смаку. Після того ці десерти стали спеціально робити з кремом або розплавленим шоколадом усередині, щоб виходило так, як сподобалося королеві.</b></p> <p>Ще одна техніка – «фішки».</p> <p>Треба визначити особливості свого продукту, яких інші не мають або просто не додумались розповідати гостям. Які «фішки» можуть бути пов’язані з їжею?</p> <p><b>Червоне вино покращує діяльність мозку, корисне для судин. Томати містять лікопін, який стримує старіння і розвиток ракових клітин. Шоколад піднімає настрій. Піцу готують в Італії з 16 століття. «Суші» у нових словниках перекладається як «довголіття». Водорості містять йод, допомагають обміну речовин.</b></p> <p>Методом жеребкування об’єднайте ваших учасників у декілька команд. Кожна команда тягне картку з меню та отримує власну страву або напій. З хвилини на підготовку – і команди повинні презентувати свою легенду або передік фішок для презентації страви чи напою. Перемагає та команда, чия історія була захопливою, але реальною та викликала бажання замовити страву.</p>	
6	Аналіз діалогів	Вміння ставити запитання для виявлення потреб гостя	<p>Попросіть учасників знайти помилки в таких діалогах (можна прочитати в ролях):</p> <p><b>ДІАЛОГ 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>З чого зроблені ці цукерки?</b></li> <li>- <b>Зверху чорний шоколад, під ними прошарок з вафель, а під</b></li> </ul>	Заздалегідь підготовлені діалоги

## Продовження додатку Б

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ним така смачна суміш із м'якого молочного шоколаду і горіхів. Цукерки чудові, всі їх беруть «на ура». Не встигаємо на полиці викладати!</li> <li>- Ага, їх всі беруть. Тоді мені не треба, я хотів купити щось особливе!</li> </ul> <p>ДІАЛОГ 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- З чого зроблені ці цукерки?</li> <li>- Зверху чорний шоколад, під ними прошарок з вафель, а під ним така смачна суміш із м'якого молочного шоколаду і горіхів. А Ви себе хочете порадувати чи га подарунок купуєте?</li> <li>- Взагалі я сам солодке люблю.</li> <li>- Тоді це те, що вам потрібно. Цукерки надзвичайно смачні, а начинка просто чудова, просто тане в роті.</li> </ul> <p>ДІАЛОГ 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Скажіть, у кесадильї багато м'яса і сиру?</li> <li>- Так, вона з курячим м'ясом і покрита зверху розплавленим сиром. Скуштуйте, дуже смачно!</li> <li>- Ні, я важкого не хочу, не люблю наїдатися. Тоді, напевне, рахунок!</li> </ul> <p>Вислухайте ідеї учасників і перефразуйте для них таку інформацію:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Неправильна розмова</b>, коли її веде гість. У цьому випадку він може замовити тільки те, про що вже має уявлення. Отже, зробити додатковий продаж буде складно. Висновки гостя можуть бути поспішними, і він сам позбавить себе смачної страви (як у наших прикладах);</li> <li>• <b>Правильна розмова</b>, коли її веде офіціант. Для цього треба вміти не тільки відповідати на запитання гостя, а й ставити їх, а найголовніше – перехоплювати ініціативу методом «коротка відповідь і зустрічне запитання».</li> </ul>	
7	Дикобраз	Перехват ініціативи та навички ставити запитання гостю для виявлення потреб	<p>Запишіть спільно з учасниками список запитань, які найчастіше ставлять гості. Наприклад:</p> <p><b>Ці цукерки власного виробництва смачні?</b></p> <p><b>У кесадильї багато м'яса і сиру?</b></p> <p><b>Ці пироги солодкі?</b></p> <p><b>У смузі з ягодами є вершки?</b></p>	Якщо є фліп-чарт, можна використовувати, або замінити великим аркушем паперу,

## Продовження додатку Б

		<p><b>У вас є манговий чай?</b>  <b>Ваш ресторан відкритий до 23.00?</b>  <b>Мексиканський суп з куркою гострий?</b>  <b>Що у вас ж легке, дієтичне?</b></p> <p>Обговоріть з учасниками, як відповісти на кожне з цих запитань, перехоплюючи ініціативу. Наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ці пироги солодкі?</b></li> <li>- <b>У нас є і солодкі, й ситні, наприклад, пироги з рибою. Ви які любите?</b></li> <li>- <b>У смузі з ягодами є вершки:</b></li> <li>- <b>Зазвичай ми додаємо кульку морозива. Ви любите морозиво?</b></li> <li>- <b>У Вас є манговий час?</b></li> <li>- <b>У нас є чай із шипшини та груші з обліпихою. Ви бажаєте якийсь фруктовий чай?</b></li> </ul> <p>Повідомте учасників, що наступна вправа допоможе краще відпрацювати навички відповіді з перехопленням ініціативи.</p> <p>По колу один учасник ставить іншому будь-яке запитання з тих, що їх часто ставлять гості, другий стисло відповідає і ставить зустрічне запитання. Завдання – навчитися не просто робити це, а робити оперативно.</p> <p>Наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ці цукерки власного виробництва смачні?</b></li> <li>- <b>Так, смачні, вишня з хрусткими вафлями і шоколадом. Ви із собою хотіли б придбати чи тут випити чаю?</b></li> </ul> <p>Коригуйте відповіді учасників. Основна мета – навчити не просто давати відповідь, а вести діалог та підводити до замовлення.</p>	<p>на якому під час мозкового штурму будуть зібрані запитання гостей</p>
8	Гра емоцій	<p>Роздайте учасникам картки з емоціями. Учасники, які їх отримують, не показують іншим. Приклади емоцій: радість, подив, співчуття, розчарування, підозрілість, смуток, зацікавленість, упевненість, бажання допомогти, втома, байдужість, хвилювання, спокій.</p> <p>Кожний повинен сказати одну й ту саму фразу (наприклад, «Вітаємо в ресторані ____») з тією емоцією, яка вказана на його картці. Інші учасники вгадують, що це за емоція. Мета – продемонструвати, що наш голос передає наші емоції гостям.</p>	<p>Картки з назвами емоцій</p>