

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організаційна поведінка персоналу ресторану «Італійська редакція»Dellini», м. Київ

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

Нещадіна
Дар'я Олегівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Ведмідь
Надія Іванівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

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

_____ М. Г. Бойко
«_____» _____ 2020 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Нещадінй Дар'ї Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Організаційна поведінка персоналу ресторану «Dellini», м. Київ
Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації організаційної поведінки персоналу та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації організаційної поведінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації організаційної поведінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування організаційної поведінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування організаційної поведінки персоналу

Розділ 2. Діагностика організаційної поведінки персоналу ресторану «Dellini», м. Київ

2.1. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ресторану

2.2. Дослідження процесу управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

2.3. Оцінка ефективності поведінки персоналу та її вплив на ефективність діяльності ресторану

Розділ 3. Удосконалення організаційної поведінки персоналу ресторану «Dellini», м. Київ

3.1. Програма заходів щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу ресторану

3.3. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Висновки

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.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	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	
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____

Мельниченко С.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(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.

ВСТУП

Актуальність теми. В кінці 1950-х рр. в США виникла криза бізнес-освіти. Компанії-споживачі випускників бізнес-шкіл стали висловлювати різко критичні зауваження щодо їх підготовки. Суть критики зводилася до того, що при високому рівні теоретичних знань, які давали бізнес-школи, їх випускники були не в змозі відразу після початку роботи в компаніях виконувати безпосередні обов'язки менеджерів. На думку представників ділового світу, на «доведення» таких фахівців йшло дуже багато часу.

Для з'ясування причин цієї ситуації були проведені спеціальні дослідження та опубліковані дві доповіді. Одна була підготовлена Гордоном і Хоуеллом, а друга - Пірсоном. Висновки обох доповідей виявилися схожими: випускники шкіл бізнесу в цілому досить добре володіють аналітичним інструментарієм менеджменту, але мають дуже розпливчасті уявлення про те, як керувати людьми. Ґрунтуючись на цих висновках, Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, завданням якої стало формулювання пропозицій для подолання зазначеного недоліку. Головним результатом діяльності цієї комісії і стала поява в навчальних планах шкіл бізнесу дисципліни, яка ось вже більше як 50 років включається до навчальних планів всіх без винятку бізнес-шкіл.

Організаційна поведінка як управлінська теорія об'єктом вивчення має організацію як соціальну систему, предметом – закономірності формування та відтворення індивідуальних і колективних форм поведінки співробітників організації.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації організаційної поведінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації організаційної поведінки персоналу та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження:

- систематизований опис поведінки людей в різних ситуаціях;
- пояснення причин вчинків людини у певних умовах;
- передбачення поведінки працівника в майбутньому;
- оволодіння навичками управління поведінкою працівників.

Організаційна поведінка проявляється у таких формах, аспектах і явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів;
- поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка взаємопов'язаної групи організацій;
- поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, наприклад, еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання.

Отже, **предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації організаційної поведінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Дослідження здійснювалося з використанням таких **методів**: аналіз і узагальнення наукової, спеціалізованої літератури у сфері психології, соціології, менеджменту, філософії з метою дослідження феномену організаційної поведінки, статистичний аналіз та експертні опитування особливостей діяльності фахівців з адміністративного менеджменту, стратегічного менеджменту, аналіз і порівняння методик і технологій формування організаційної поведінки та методи математичної статистики.

Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, фінансова та статистична звітність підприємств ресторанного господарства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад формування організаційної поведінки та удосконалення організаційної поведінки персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Об'єктивна потреба участі людей в організаційній діяльності обумовлює виділення організаційної поведінки. Сьогодні організаційна психологія стає не просто частиною психологічної науки, але й має велике прикладне значення для організацій всіх секторів українського суспільства. Організаційна поведінка використовує наукові методи для того, щоб розробляти і піддавати емпіричній перевірці узагальнення, що стосуються поведінки в організаціях. Дослідження організаційної поведінки необхідно проводити в рамках цілісного сприйняття організації як місця роботи. І в цьому надзвичайно важливе прикладне значення організаційної поведінки.

Довгий час організаційна психологія була поза колом наукових інтересів. У перших теоріях процесу організації людина сприймалася лише як найманий працівник, з визначеними виробничими завданнями. На початку ХХ ст. із узагальнень результатів класичних Хотторнських досліджень почалася історія розвитку організаційної психології. Результати експериментів дозволили зробити принциповий висновок: зміни продуктивності праці працівників неможливо пояснити тільки об'єктивними факторами, такими як матеріальні умови та режим праці. Для розуміння трудової поведінки надзвичайно важливе значення мають такі суб'єктивні фактори, як організаційний дух, стиль керівництва, атитюди працівників у ставленні до організації, міжособистісні взаємини тощо.

В результаті цих та інших досліджень виникла необхідність наукового обґрунтування та розуміння процесів організації праці. Сьогодні існують різноманітні наукові галузі, які вивчають організаційні явища та процеси. У сучасній філософській, психологічній, педагогічній, управлінській та іншій літературі досить часто широко висвітлюються похідні характеристики

організаційної свідомості, такі як: організаційна культура, організаційний розвиток, організаційна психологія, організаційний досвід, організаційна поведінка, організаційний клімат, організаційні принципи і методи, організаторська діяльність, організаторські здібності, якості, вміння і навички та багато інших.

Отже, організаційна поведінка – це комплексна прикладна наука про управління поведінкою людини у організації з урахуванням теорії та систематичного наукового аналізу дій окремих осіб, груп, і організацій в цілому, у складному динамічному середовищі.

Дисципліна організаційна поведінка бере свій початок із звіту американських фахівців з управління Р. Гордона і Д. Хауєлома, які в 1959 р. опублікували результати своїх досліджень, що включають анкетування студентів і викладачів. Їх висновки свідчили про те, що викладання таких дисциплін, як управління, психологія бізнесу не повною мірою відображають потреби керівників.

У США в 1973 р. з'явився перший підручник з організаційної поведінки, автором якого був Фред Лютенс. У 1999 р. в Росії було перекладено російською мовою сьоме видання його підручника, яке стало першим академічним підручником з організаційної поведінки на російській мові. Ф. Лютенс визначає організаційну поведінку як науку про описання, пояснення, прогноз і управління людською поведінкою в організації.

Новим в розвитку організаційної поведінки є напрям з вивчення поведінки індивіда у віртуальних організаціях, відбувається об'єднання понять «поведінка» і «організації» у віртуальному просторі, що припускає проведення подальших досліджень

Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Об'єкти аналізу організаційної поведінки проявляються на різних рівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система понять і категорій організаційної поведінки як спеціальної наукової дисципліни

Об'єкти опису	Категорії	Об'єкти опису	Категорії
1. Система суб'єктів	Індивід (особистість)	4. Елементи механізму інтеграції	Влада
	Група		Керівництво
	Колектив		Інститут
	Організація		Культура
2. Механізм взаємодії суб'єктів	Комунікації	5. Процеси, що відбуваються в організації	Зміни, розвиток
	Вплив		Мобільність
	Взаємодія		Соціалізація
	Обмін		Адаптація
3. Активність щодо зовнішнього середовища	Мережа відносин	6. Природні та соціальні основи поведінки людей	Соціотип
	Діяльність		Альтруїзм
	Дія		Агресія
	Взаємодія	7. Форми взаємодії і поведінки	Конформізм
	Поведінка		Співробітництво
	Вчинок		Кооперація
	Потреба		Компроміс
Інтерес	Конфлікт		
Мотив	Асиміляція		

Для зручності вивчення скористаємося простою моделлю організації, представленої на рисунку 1.1. У центрі організації знаходиться індивідуум, який практично завжди функціонує в організації у складі тієї чи іншої групи. Взаємодія груп становить основу поведінки організації, яка, у свою чергу, взаємодіє з навколишнім середовищем, виявляючи свою ідентичність.

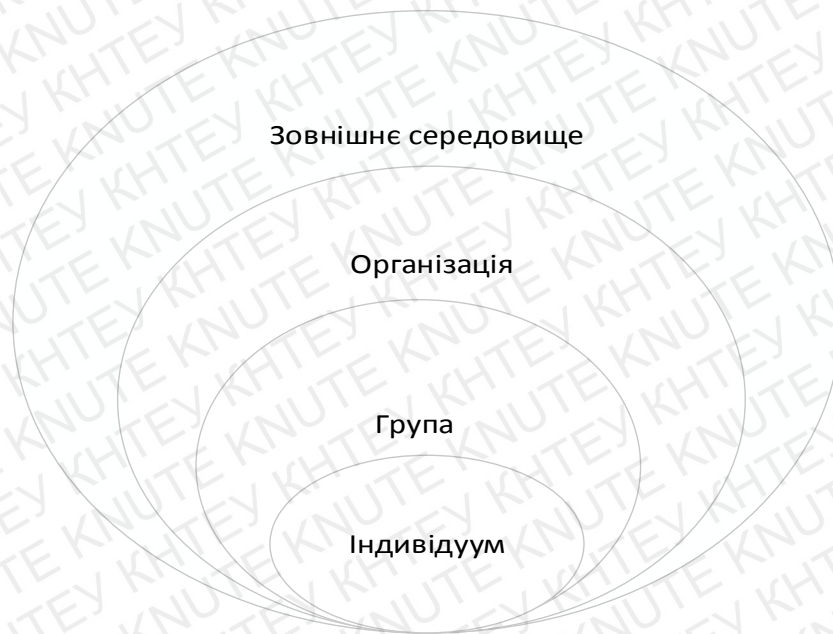


Рис. 1.1. Модель організації

З рисунка 1.1 видно, що однією з центральних областей, що мають відношення до організаційної поведінки, є психологія особистості. Психологія особистості займається вивченням особливостей індивідуума і, як наслідок, його поведінки. У багатьох сучасних монографіях з психології особистості можна знайти розділи безпосередньо пов'язані з організаційною поведінкою. До неї примикає когнітивна психологія в тій її частині, яка аналізує формування поведінки.

Абсолютно ясно, що психологія і соціологія лідирують з точки зору кількості понять і концепцій, задіяних при побудові нової навчальної дисципліни. Однак психологією і соціологією перелік складових організаційної поведінки не обмежується (рис. 1.2). Оскільки в кожній, у тому числі і діловій організації завжди є політична компонента, при її аналізі доводиться користуватися понятійним апаратом політології. Особливе значення політологія має для аналізу проблеми влади і політичних форм поведінки в організації.

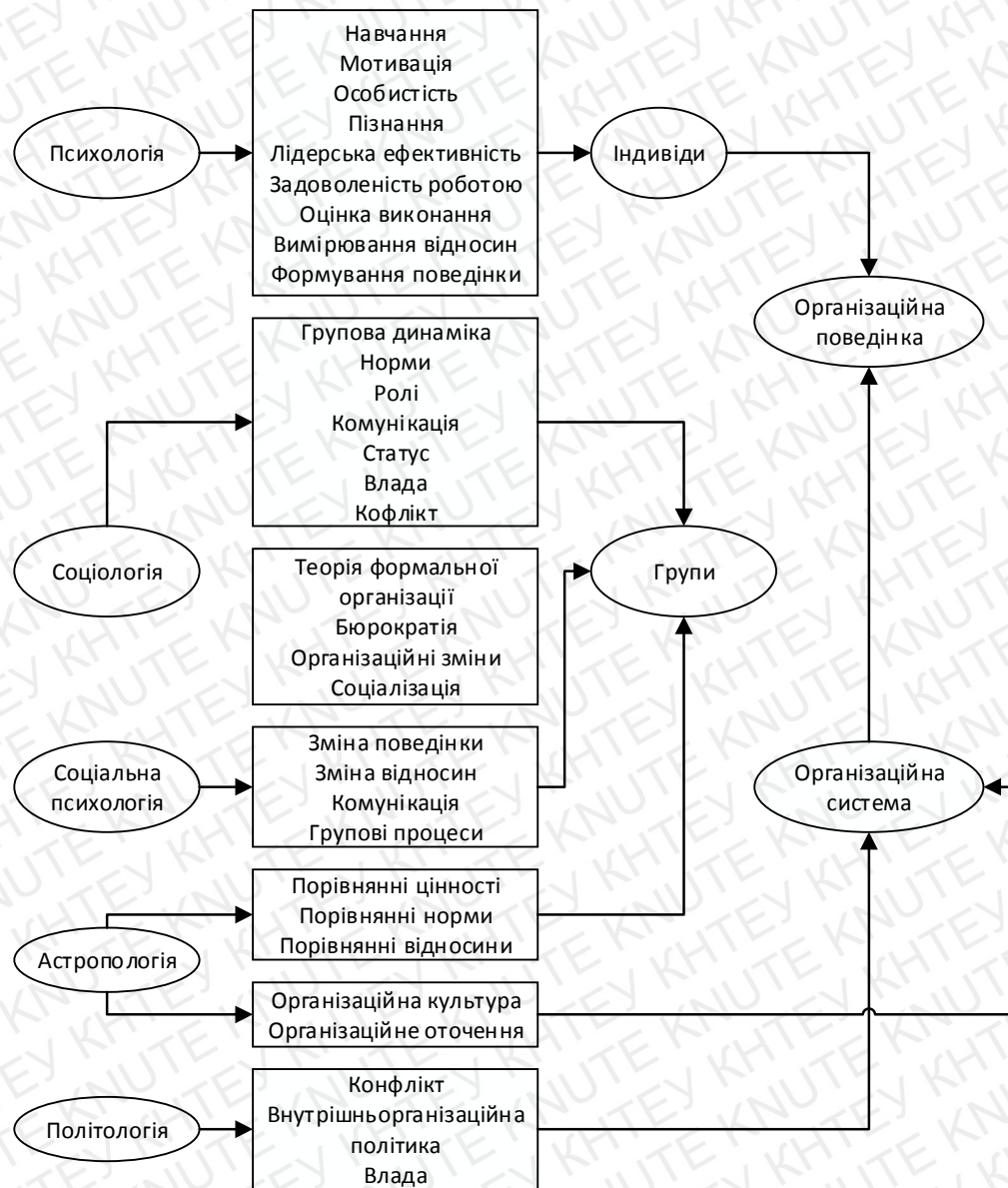


Рис. 1.2. Внесок соціальних наук у дисципліну «Організаційна поведінка»

Нарешті, безпосереднє відношення до організаційної поведінки має і культурологія, причому в двох аспектах. По-перше, важливим поняттям, використовуваним для опису організацій та аналізу організаційної поведінки, є поняття організаційної культури. Це поняття народилося з прагнення явним чином відобразити відмінності, які існують між організаціями, але не зводяться до відмінностей у стратегії чи структурі; відповідні розробки в істотному ступені спиралися на понятійний апарат культурології. По-друге, культурологія дозволяє підійти до аналізу національних відмінностей у рамках організаційної поведінки, аналіз яких з майже чисто теоретичної

проблеми, якою вона представляється в парадигмі порівняльного менеджменту, перетворюється в умовах глобалізації в актуальну і практичну проблему.

Таким чином, дисципліна «організаційна поведінка» сильно «перетинається» з іншими соціальними та управлінськими науками. Вона розвивається на «стиках» з ними, що можна представити у вигляді схеми, де соціальні науки «задають» пояснювальні моделі поведінки, а управлінські - практичне використання цих моделей. По суті, вона виявляється наукою про взаємодію керуючих і керованих.

Питань організаційної культури торкалися М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші. Питання сфери послуг, менеджменту готелів розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, М. В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П.Матицький, Г.А. Папирян, а також у працях закордонних фахівців з готельного господарства: Р. А. Браймер, С. А. Бейкер, П. Е. Діас, Р. Х. Буде, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер тощо.

1.2. Методологічні засади формування організаційної поведінки персоналу

Спершу управлінці основну увагу приділяли плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління стає людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Такий підхід є найсуттєвішим елементом

сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування.

Саме тому без знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися. Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого "Я", особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом. Персонал почали розглядати як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати і берегти.

Особистість – стійка структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт соціального розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин шляхом предметної діяльності та спілкування.

Розрізняють прагматичні, інституційні і культурологічні теорії організаційної поведінки.

Перший клас теорій у сфері організаційної поведінки представлений прагматичними теоріями. Вони пояснюють організаційне життя з точки зору корисності подій, форм і змін. Це той випадок, коли поняття "організація" пояснюється через її здатність задовольняти вимогам або використовувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Кожного разу, коли поняття "організація" пояснюється через адекватність її цілей, контексту і зовнішнього середовища та стратегії і через адекватність її прибутковості, продуктивності та ефективності такому контексту і зовнішньому середовищу, - це прагматична теорія.

Другий клас теорій - це інституціональні теорії. Інститути - це відносно стабільні зразки, моделі в соціальній структурі суспільства або в мережах соціальної взаємодії. В інституціональних теоріях корисність організаційного устрою - справа другорядна. Речі створюються певним способом тому, що інституціоналізовані норми або правила передбачають напрямки дій в явній або неявній формі.

Третій напрямок - це культурологічна теорія. Вона апелює до цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм у широкому розумінні. Це програмування на рівні свідомості діяльності індивідів. У даному підході корисність також є другорядною, однак вона розглядається як функція зазначених переваг і цінностей. Культурологічна теорія робить акцент на тому факті, що корисності розрізняються залежно від класу акторів і що ці класи розрізняються залежно від відмінностей процесів соціалізації.

Загалом, основними теоретичними підходами, на яких базується організаційна поведінка, є:

1) системний – організація трактується як відкрита система, яка отримує певні ресурси, здійснює їх переробку і продукує визначений набір товарів і послуг. При цьому на організацію впливає чимало сил внутрішнього та зовнішнього походження;

2) орієнтація на результат – програми організаційної поведінки оцінюються за їх результатами. Кожна організація прагне до виробництва якихось конкретних продуктів чи досягнення певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою організаційної поведінки є орієнтація на результати.

3) ситуаційний – для досягнення необхідного результату в різних обставинах необхідно робити акцент на різних типах поведінки;

4) підтримуючий – підтримується становлення та розвиток працівника. Свою назву підтримуюча модель отримала тому, що її метою є підтримка підприємництва людей у вузько заданих рамках робочого місця (залучення до прийняття рішень, навчання та ін.).

5) синергічний – сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо. Сили, що визначають організаційну поведінку

Вибір моделі організаційної поведінки має принципове значення, тому що кожна модель має свій мотивуючий вплив на діяльність виконавців.

Кожна людина засвоює ті моделі поведінки, які приносять успіх. Професіоналізм менеджера проявляється в адекватному виборі моделі поведінки стосовно завдань, освіти й кваліфікації виконавців, умов роботи і т.д.

Як показано у табл. 1.2, основна тенденція розвитку організаційної поведінки полягає у переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації.

Таким чином, особливого значення набувають два основних положення:

- 1) використовуючи організаційну поведінку, більшість роботодавців створюють більш високу якість трудового життя;
- 2) основний результат підвищення якості трудового життя – більш продуктивна робоча сила.

При переході організації до моделі підтримки і колегіальної моделі ймовірність досягнення цих результатів суттєво підвищується.

Таблиця 1.2

Тенденції розвитку організаційної поведінки

ВІД	ДО
<ul style="list-style-type: none"> • Управління складається з інструкцій і санкцій 	<ul style="list-style-type: none"> • Управління складається з постановки цілей, взаємодії з людьми, взаємопроникнення культур
<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритет – безпека, уніфікація та підпорядкованість правилам 	<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритет – ситуаційним вимогам, мінливості, гнучкості
<ul style="list-style-type: none"> • Лояльність 	<ul style="list-style-type: none"> • Здоровий глузд
<ul style="list-style-type: none"> • Закритість та секретність 	<ul style="list-style-type: none"> • Відкритість та інформативність
<ul style="list-style-type: none"> • Працівники – це витрати 	<ul style="list-style-type: none"> • Працівники – це стратегічний ресурс
<ul style="list-style-type: none"> • Централізація влади 	<ul style="list-style-type: none"> • Децентралізація влади
<ul style="list-style-type: none"> • Зміни – це необхідне зло 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни стимулюють розвиток технічних і соціальних навичок
<ul style="list-style-type: none"> • Помилки показують слабкість системи 	<ul style="list-style-type: none"> • Помилки показують, що працівник активний і експериментує
<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація працівників базується на просуванні (звання), безпеці (пенсії), статусі (посада в ієрархії) 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація працівників базується на виклику, відповідальності, компетентності, можливості навчання

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «DELLINI», м.КИЇВ

2.1. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ресторану

Ресторан “Dellini” розташований за адресою: м. Київ, вул. Ревуцького 2

Профіль ресторану “Dellini” визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, витонченого інтер’єру, приємної музики та меню ресторану.

Ресторан “Dellini” підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв європейської, середземноморської та української кухні. В закладі ресторанного господарства практикується виготовлення фірмових страв. В ресторані “Dellini” є два зали на 50 та 70 осіб. А також, тераса на 150 осіб, яка функціонує влітку. Загальну характеристику наведено у табл 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ресторану «Dellini», м. Київ

Показники	Характеристика
Тип підприємства	Ресторан
Місткість, місць	120
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Види меню	основне; спеціальне
Режим роботи	Щоденний
Оборотність місця за день, разів за день	5,5
Середній розмір чеку	450 грн.
Рівень витрат, %	65%

Як видно з табл. 2.1., ресторан працює з повним виробничим циклом, що означає, що у закладі присутні первинна обробка сировини, виробництво напівфабрикатів, приготування кулінарної продукції з наступною її реалізацією. Заклад працює щоденно, а обслуговування офіціантами застосовується для створення комфорту, бо це відіграє для ресторану визначальну роль. Приблизна оборотність місця за день (5,5) є середньою для закладів такого типу по м. Київ. Середній чек у ресторані “Dellini” складає 450 грн, що є приблизним до чеку в елітному ресторані по м. Київ. Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни, яка буде користуватися попитом і забезпечувати рівень рентабельності у межах 12-15%, при наявності 75-80 % завантаженості ресторану.

Ресторан “Dellini” є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- банкети та фуршети;
- корпоративні вечірки;
- конференції, тренінги, презентації;
- бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);
- весілля;
- дні народження, ювілеї;
- дитячі свята.

Місія ресторану «Dellini» - задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, хорошому проведенні часу в невимушеній атмосфері шляхом забезпечення висококласного сервісу при подачі та приготуванні напоїв та їжі.

Головним завданням стратегічного плану є забезпечення сталої конкурентної переваги ресторану за всіма напрямками діяльності, що оцінюється за трьома моментами: наявність факторів успіху, значущість переваг фірми перед конкурентами, можливість активно використовувати ці переваги тривалий період.

Основні завдання діяльності ресторану «Dellini»:

1. Забезпечити стабільне фінансове та матеріальне становище ресторану на цільових ринках.
2. Організувати ефективну рекламу послуг ресторану.
3. Зростання прибутку.
4. Підняття престижу ресторану.
5. Зниження виробничих витрат.

Цінності ресторану:

- клієнтоорієнтованість;
- повага;
- професіоналізм;
- командна робота.

Висока якість обслуговування розглядається як один з найважливіших компонентів ділової стратегії ресторану, є істотною умовою розвитку його конкурентних переваг.

Для диференціації та координації діяльності всіх підрозділів та завдань організації необхідна система управління, одним із елементів якої є структура управління організацією.

Структура управління організацією - це логічний взаємозв'язок рівнів управління та підрозділів, побудований у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

До переваг такої структури можна віднести - єдиноначальність, чітку субординацію з конкретним розмежуванням прав та обов'язків, до недоліків - необхідність високої компетентності керівника підприємства.

Слід зазначити, що весь персонал підприємства поділяється на три групи:

1. адміністративно-управлінський – директор, заступник директора, головний бухгалтер, бухгалтер, юрист, менеджер з персоналу, адміністратор.
2. торгово-оперативний – офіціант, бармен, шеф-кухар, кухар.
3. допоміжний - гардеробник, прибиральник, охоронець, мийник посуду.

Організаційна структура ресторану “Dellini” характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей ресторану. Кількісний та якісний склад працівників наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Кількісний та якісний склад працівників ресторану «Dellini»,
м. Київ за 2018-2020 роки**

№ з/п	Показник	Кількість працівників, осіб		
		Роки		
		2018р.	2019р.	2020р.
1.	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	80	82	76
2.	Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	35	43	34
3.	Кількість працюючих у віці (років):			
3.1.	- 18-28	35	45	36
3.2.	- 28-49	20	22	19
3.3.	- 50-54	15	10	11
3.4.	- 55-59	10	8	10
4.	Кількість працівників, які мають вищу освіту за кількома освітніми рівнями:	35	36	34
4.1.	- неповна та базова вища освіта			
4.2.	- повна вища освіта	25	33	24
5.	Кількість працівників, які отримують пенсію, всього У тому числі	10	8	9
5.1.	- за вислугу років	0	0	0
5.2.	- за віком	10	8	9
5.3.	- по інвалідності, всього	0	0	0
5.3.1.	з них III групи	0	0	0
6.	Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, всього	0	1	0
7.	Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, всього	1	1	0
8.	Прийнято на роботу нових працівників протягом року	22	27	21
9.	Вибуло працівників, у т.ч. з причин:	20	25	20
9.1.	- скорочення штатів	0	0	0
9.2.	- за власного бажання	15	18	15

9.3.	- звільнення за порушення трудової дисципліни	5	7	5
------	---	---	---	---

Дані таблиці 2.1 показують, що на період з 2018 по 2020 рр значних змін у складі працівників ресторану «Dellini» не відбулося. Однак, хоча звернути увагу на те, що кількість працівників у віці 18-28 та працівників з повною вищою зростає.

Очолює ресторан директор (див. рис. 2.1). Організаційна структура ресторану «Dellini» є лінійно-функціональною.

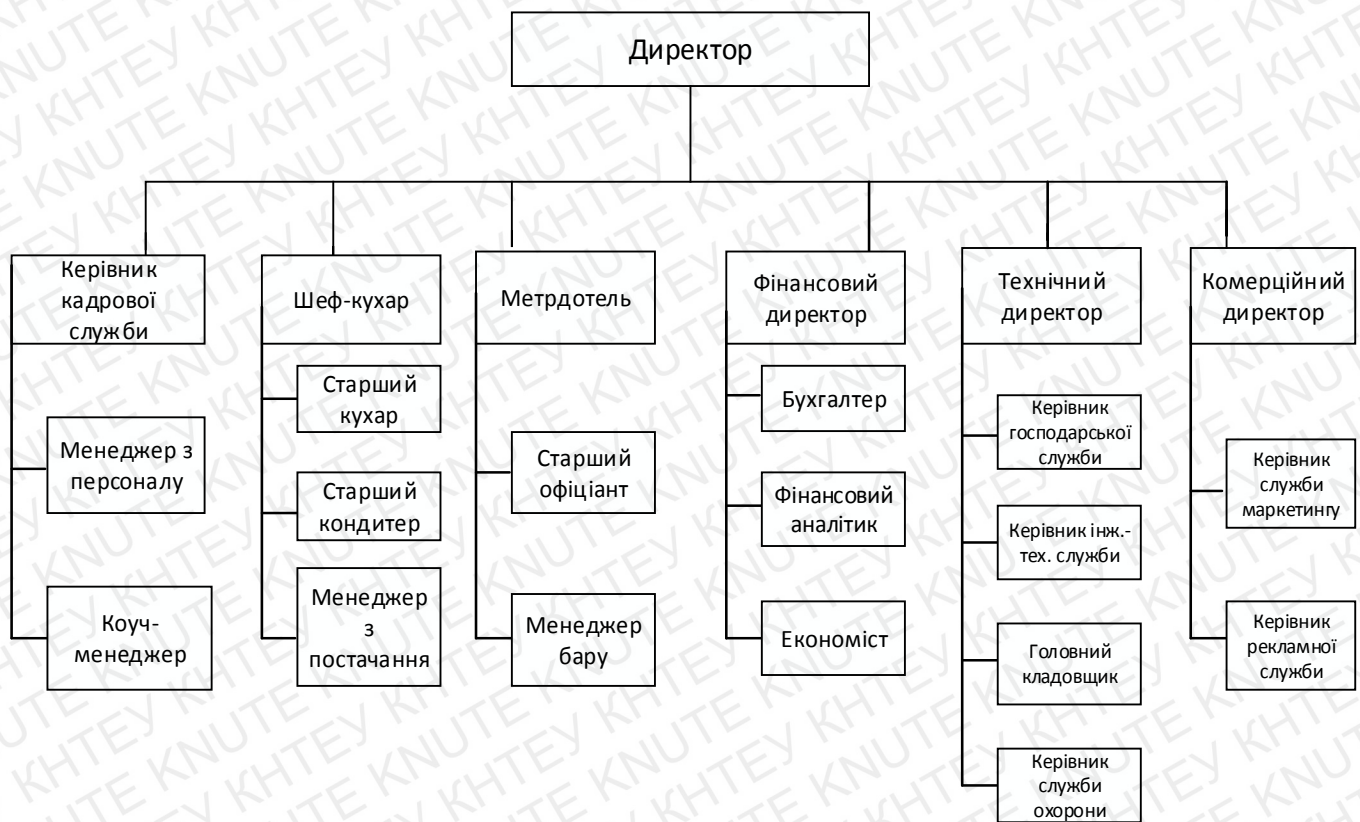


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Dellini»

Директор «Dellini» керує діяльністю ресторану, організовує виробничу і торгівельну діяльність, контролює якість продукції і послуг. До обов'язків директора належить забезпечення ресторану кваліфікованими кадрами. Директор організовує розробку стратегії розвитку ресторану і контролює ступінь її виконання. Вся його діяльність направлена на отримання достатнього прибутку для самокупності та самофінансування ресторану, на забезпечення високої культури обслуговування відвідувачів. А також,

директор керує за діяльністю ресторану, кухні, бару, роботою фінансового відділу та персоналу.

Щодо маркетингової політики ресторану “Dellini”, є поштова розсилка гостям вітальних листівок, що раніше відвідували ресторан, з різними святами. Рекламу, бюджет якої визначається власником ресторану, з'являється в газетах і журналах. Досить ефективною є реклама через Internet, а саме наявність в ресторані “Dellini” власного веб-сайту. Він є досить інформативним, цікавим і зручним у пошуку необхідної інформації.

Зв'язки з громадськістю мають на увазі процес надання можливим гостям привабливої інформації про роботу ресторану. У обов'язки керівника служби маркетингу входить: розробка і ухвалення макетів і інших рекламно-інформаційних видань, представлення ресторану і його послуг майбутнім гостям, зв'язок із засобами масової інформації, організація пресконференцій.

Важливими елементами підвищення конкурентоспроможності ресторану є маркетинг та система управління персоналом, що виступає першою точкою дотику зі споживачем.

Управління інноваційними процесами в ресторані “Dellini” здійснюється виключно керівництвом. Керівники підрозділів збирають інформацію, що надходить від підлеглих, працівники, що працюють безпосередньо з гостями ресторану отримують певну інформацію щодо побажань, вимог, вподобань гостей та передають цю інформацію керівникам підрозділів. Також керівники підрозділів отримують інформацію щодо покращення технологічних процесів в ресторані, а саме тих, що дозволять скоротити ресурси та час.

Керівники роблять висновки щодо доцільності впровадження тих чи інших інновацій, розраховують економічну ефективність та доцільність їх впровадження, після чого з дозволу директора виділяються кошти та назначаються відповідальні особи за впровадження певних інновацій в ресторані.

У підсумку до вищесказаного основною діяльністю ресторану “Dellini” є забезпечення, точніше, задоволення потреб споживачів в харчуванні та відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також постійне підвищення якості обслуговування.

2.2. Дослідження процесу управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

Сучасна система управління, щоб бути ефективною, має відповідати трьом головним вимогам:

- Повинна бути ефективна;
- Регулярно оновляться;
- Забезпечувати помірну чутливість до зміни зовнішнього середовища.

У цьому форма організації, на думку А.А. Млинець повинен спиратися на три базові блоки, кожен з яких повинен відповідати одній з вимог.

Задля більшої ефективності є блок "стійкості"; для здійснення регулярної оновлюваності – блок «підприємливості»; а для забезпечення профілактики окостеніння - блок «ламання звичок» (систематичне перемикання уваги персоналу на нові завдання).

Система управління має бути готова до постійним реорганізацій, тобто, готова регулярно перерозподіляти ресурси для підвищення ефективності, залучити таланти та об'єднати їх проектні групи.

Підрозділи, носії функції управління персоналом розглядаються у сенсі як служба управління персоналом. Конкретне місце та роль цієї служби у загальній системі управління організацією визначаються місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом його керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором можливостей та відповідальності, закріплених документально.

Кадрова служба займає певне становище у організаційній структурі. Її авторитет залежить від рівня професійної підготовки працівників, ступеня впливу на кадрові процеси. Очолює службу управління персоналом менеджер чи директор з кадрів. На кожного працівника служби розробляється посадова інструкція. Статус кадрової служби може бути закріплений юридичним документом - положенням про відділ кадрів.

Під кадровим забезпеченням системи управління розуміється необхідний кількісний та якісний склад працівників. Розрахунок потреби у кадрах залежить від цілей та рівня планування.

До якісних характеристик належать: рівень освіти, вміння та навички, досвід роботи в кадрових службах, особистісні характеристики, які повинні відповідати займаній посаді.

Останнім часом в Україні змінюється ставлення до кадрових працівників та його участі у плануванні та розвитку організації. Більше уваги стало приділятися професійній підготовці персоналу, його безперервному навчанню.

Кадрова служба – основний елемент системи управління персоналом. Для того, щоб вона функціонувала більш ефективно, необхідно оптимізувати її організаційну структуру, а також кількісний та якісний склад.

На жаль, до сьогодні ефективних загальновизнаних методів визначення потреби у кадрах управління у межах посад і спеціальностей ще не розроблено. Організація самостійно визначає чисельність працівників з функцій управління, їхнього професійного складу.

2.3. Оцінка ефективності поведінки персоналу та її вплив на ефективність діяльності ресторану

Побудова системи управління персоналом у ресторані – важливий та складний процес. Під час її формування необхідно враховувати особливості організації. Серед найважливіших чинників впливу вибір моделі управління

персоналом у створенні значиться її розмір. Чим більша організація, тим більше задачі та ресурси, але при цьому підвищується рівень відповідальності.

До функціональних обов'язків менеджера з персоналу входять: підбір персоналу; кадрове діловодство; адаптація персоналу; організація навчання персоналу; оцінка персоналу; розробка кадрової політики; мотивація персоналу; звітність; участь у проектах HR; організація корпоративних заходів; робота зі ЗМІ; формування кадрового резерву; розвиток корпоративної культури; розрахунок заробітної плати та ін.

Правильно складений штатний розпис у ресторані «Dellini» дозволяє найкращим чином поєднати людей та техніку у виробничому процесі, забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я робітників.

В управлінні персоналом ресторану " Dellini " застосовуються такі групи методів:

Адміністративно – організаційні методи управління:

1. Регулювання взаємовідносин співробітників у вигляді положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій,
2. Використання владної мотивації (видання розпоряджень, вказівок) під час управління поточною діяльністю мережі.

Економічні методи управління:

Матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання окремих категорій працівників відрядної форми оплати труда.

Соціально-психологічні методи управління:

1. Розвиток у співробітників почуття належності до установи за допомогою формування стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення працівників фірмовим робочим одягом тощо.

2. Стимулювання праці працівників у вигляді гарантованого надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомоги тощо), організації організаційних свят для працівників та їхніх дітей.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості у праці. Показником преміювання є виконання встановлених інструкцій обслуговування клієнтів. Основною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій та обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями та технічними правилами, суворе дотримання санітарного режиму цехів та територій. Проте система стимулювання, що діє, є застарілою і не сприяє значному підвищенню продуктивності праці співробітників.

Мотивація дозволяє вирішувати такі завдання, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці та зацікавленості у мобільності (насамперед професійної), забезпечення систематичного зростання кваліфікації.

Що стосується слабих сторін, в результаті аналізу управління персоналом в організації мною було виявлено низку проблем, які можна систематизувати в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Недоліки системи управління персоналом у ресторані "Dellini"

Область	Характеристика недоліків
Структура системи	Недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків у сфері управління персоналом; дублювання одних функцій, недостатня увага іншим
Система розвитку персоналу	Діяльність щодо створення резерву «на висування» неефективна, оскільки вона передбачає лише просування по вертикалі, якому сприяє проведення заходів щодо оцінки працівників та підвищення кваліфікації; Не використовується можливість якісного (особистісного) зростання працівників, що передбачає створення можливостей для прояву ініціативи та розвитку здібностей кожного окремого співробітника, зарахованого до резерву. Інакше кажучи, відсутні розробки програм кар'єрного зростання співробітників.

Продовження табл. 2.3.

Мотивація праці	Причини слабкої мотивації та стимулювання до праці такі: низька зарплата; слабкий зв'язок системи матеріального стимулювання та результатів діяльності; незадовільні умови праці; погані можливості навчання та підвищення кваліфікації; недоліки в організації системи управління (неритмічна робота, погана забезпеченість сировиною та матеріалами, невчасний ремонт обладнання тощо); практика управління, що склалася, орієнтована більше на контроль та підтримку дисципліни, ніж на формування зацікавленого ставлення до справи; байдужість до потреб, проблем, устремлінь персоналу.
Адаптація персоналу	Відсутня налагоджена система адаптації персоналу. Напружений морально-психологічний клімат у колективі не дозволяє молодому фахівцю знайти підтримку та допомогу у роботі.
Оцінка діяльності персоналу	Відсутність дієвої системи оцінки персоналу знижує ефективність чинного кадрового менеджменту в організації
Навчання персоналу	Відсутність навчальних лекцій, семінарів, практичних занять, ділових ігор. Відмова застосування сучасних методів навчання персоналу. Слабка зацікавленість працівників організації у навчанні поза та всередині виробництва.
Інформаційне забезпечення	Інформаційне забезпечення потребує постійної модернізації, адже від якості пристроїв, що використовуються, обладнання багато в чому залежить виробнича діяльність фірми

Таким чином, у системі управління персоналом існує недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків, велика трудомісткість підбору, навчання та розвитку персоналу, відсутня система стимулювання трудової діяльності працівників. Дані питання потребують детального опрацювання та вдосконалення.

Таким чином, система управління не є оптимальною і вимагає вдосконалення. Ряд принципів формування ефективної системи управління персоналом не виконується. Зокрема, не виконуються принципи первинності функцій управління персоналом, оптимальність співвідношення різних функцій при управлінні персоналом, оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій, прогресивність, перспективність розвитку системи управління персоналом та її оптимальність.

У цій системі упускається дуже важливий елемент, що забезпечує ефективність дії системи управління персоналом – це так званий «людський фактор». Керівництво організації використовує «технічний» підхід до можливостей розвитку організації та, відповідно, до вдосконалення персоналу. Результат забезпечується за рахунок відповідності персоналу технічним (функціональним) характеристикам (рівню кваліфікації, віку, стажу, освіти); та застосування контролю на всіх етапах системи управління персоналом.

Незважаючи на комп'ютеризацію окремих напрямків «кадрової» діяльності, рутинна технічна робота з документами працівників займає дотепер переважну частину робочого часу «кадровиків». Така ситуація не може бути визнана прийнятною, насамперед тому, що у працівників не залишається достатньої кількості часу на вирішення концептуальних завдань, працювати безпосередньо з людьми. Тому впровадженню сучасних інформаційних технологій у діяльність з управління персоналом керівництво організації має надавати першочергового значення. Відповідно, для перебудови, інформатизації діяльності організації буде потрібно підбір нових працівників - і як наслідок, потрібно покращити процес підбору кадрів.

Підвищення ефективності управління будь-якої організації повністю залежить від того, наскільки розумно використовується те багатство, та цінність, яку становлять професійні можливості людей. Успіх, незалежно від форм власності та власності організації, залежить від того, наскільки продумано здійснюється управління як актуальними, так і потенційними професійними можливостями, професійним досвідом людей. Якщо ж цього не відбувається, якщо керівник не здатний усвідомити своє амплуа, а до того ж і не дозволяє робити практичні кроки в цьому напрямку службі управління персоналом, то яким би високопрофесійним був склад персоналу, творчо і продуктивно працююча організація навряд чи може вийти.

Проведений мною аналіз процесу управління професійно-посадовим розвитком персоналу в ресторані «Dellini» свідчить про те, що його немає у

тому вигляді, в якому він має бути. Можна вести мову лише про деякі його фрагменти, частини, і те - реалізовані епізодично, дискретно. Наприклад, нині є і розуміння, і реальна практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, але їх призначення, просування по посадовій ієрархії в установі безпосередньо від цього не залежить. Часто молодий фахівець, отримавши збільшення знань у процесі додаткового навчання, стикається в організації з їхньою незатребуваністю. В результаті невключені в практичну діяльність знання знецінюються, а зазначені форми професійного розвитку втрачають свою стимулюючу роль в управлінні кар'єрою.

Таким чином, можна говорити про те, що в організації практично відсутня система управління персоналом, у зв'язку з чим це ускладнює вирішення багатьох організаційно-управлінських завдань.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «DELLINI», м.КИЇВ

3.1. Програми заходів щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу ресторану

Потрібно визнати, що на сьогодні досконалої, єдино визнаної і причинно-наслідкової (відносно впливу організаційної роботи на ефективність праці, а через неї – на показники функціонування підприємства) методики покращення організаційної роботи ще не розроблено і не сформовано. Але це питання вельми актуальне і його важливість все більше посилюється по мірі розвитку теоретико-методичних та прикладних напрацювань у сфері управління персоналом підприємств і утвердження висновків про позитивний вплив реалізації програм вже навіть не стільки на підвищення ефективності управління персоналом, як узагалі на здатність суб'єкта бізнесу вірно визначати та реалізувати корпоративну стратегію розвитку.

При вдосконаленні системи управління персоналом слід мати на увазі, що умовою вдосконалення діяльності фірми є зміна системи управління та контролю поточних процесів. Більшість помилок допускається не з вини співробітників, бо вони лише мимовільні виконавці, які змушені працювати в обстановці, яка контролюється за допомогою застарілих систем. Керівники також не допускають помилок. Єдина їхня помилка часто полягає в тому, що вони дозволяють функціонувати системам, які не налаштовані належним чином на потреби сьогодення. Головний удар необхідно направити проти систем, за допомогою яких контролюється та регулюється діяльність організацій.

Після цього необхідно створити процедури, що дозволяють регулярно проводити ці вкрай важливі системи відповідно до умов, що постійно змінюються.

У першу чергу необхідно переглянути свої погляди на роль та дію служби управління персоналом на діяльність організації. Правильна організація праці, соціальний розвиток трудового колективу, професійний відбір, орієнтація та адаптація, планування кар'єри – все це має бути покладено на плечі висококваліфікованих спеціалістів – менеджерів із персоналу.

При вдосконаленні організаційної структури необхідно чітко визначити права та обов'язки служби, її взаємини з іншими службами та управліннями для того, щоб забезпечити тісну та плідну роботу всіх підрозділів організації. Усі повноваження кадрової служби би мало бути закріплені документально.

Удосконалення системи управління персоналом має розпочатися з удосконалення процедури найму працівника з метою зменшення плинності кадрів та зниження рівня незадоволеності роботою та розчарування.

Інтеграція зусиль персоналу та залучення працівників у вирішення широкого спектру питань ефективності діяльності, стикування поточних інтересів індивідів та корпорації загалом є ще одним напрямком удосконалення управління персоналом. Єдиний шлях полягає у зміцненні кваліфікованої та мотивованої робочої сили та залучення її до досягнення спільних цілей. Тобто використовувати стратегію «залучення», яка має наділятися у форму організаційної політики, що проводиться та підтримується вищим керівництвом.

Ще один напрямок - вдосконалення концепції безперервного навчання (не лише на базі навчальних центрів, а й через самопідготовку), і як наслідок зростання професійного рівня спеціалістів з управління персоналом. Тут слід приділити увагу внутрішньофірмової підготовки та навчання.

Під час розробки концепції безперервного навчання персоналу ресторан має сам визначати напрями розвитку персоналу. На це мають виділятися кошти створення як спеціальних, так і загальних навчальних програм.

Наступний напрямок удосконалення системи управління персоналом полягає у правильному визначенні кількісного та якісного складу працівників. Не секрет, що раніше праця кадровика цінувалася мало і вважалася низькокваліфікованою. У сучасних ринкових умовах кадрові служби мають бути забезпечені професійно підготовленими кадрами. Виникають такі напрями вдосконалення:

- Цілеспрямована підготовка фахівців у ВНЗ;
- Розвиток систем безперервного навчання кадрових працівників.

Удосконалення організації праці шляхом розширення обсягу та збагачення змісту роботи сприяє тому, що знищується монотонність та беззмістовність праці, поєднуються розрізнені елементи в єдине ціле. У умовах працівник має повну інформацію про процес праці, про кінцевої мети, що необхідно розуміння його місця й у організації.

Удосконалення організації праці неможливо уявити без удосконалення системи просування службовими сходами та зростання кар'єри.

Систему управління персоналу необхідно покращувати й у сфері матеріального стимулювання. Організація не зможе набрати робочої сили високої якості та утримати її, якщо вона не виплачує належної винагороди і не має шкали оплати, що стимулює людей у роботі на цьому місці.

Світовий досвід показує, що головне у вдосконаленні управління будь-якою організацією – удосконалення управління персоналом.

Наразі зусилля кадрових підрозділів спрямовані на вдосконалення трудових відносин, розробку та реалізацію навчальних програм та програм соціального розвитку. Таким чином, переважають не облікові, а змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності.

Підбиваючи підсумки вищевикладеного, відзначимо таке.

Концепція управління персоналом містить базові принципи управління та його загальну спрямованість, її положення унікальні в окремо взятій організації, але, проте, зміст управління персоналом включає елементи, які є загальними.

Це, наприклад, визначення потреби у кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства; формування чисельного та якісного складу кадрів (набір, відбір та розстановка персоналу); кадрова політика (принципи підбору та розстановки персоналу, умови найму та звільнення, навчання та підвищення кваліфікації, оцінку персоналу та його діяльності); система розвитку кадрів (навчання, планування трудової кар'єри тощо).

Для ефективного функціонування система управління персоналом має бути побудована на науково-обґрунтованих принципах, має використовувати оптимальні методи та сучасні технології, що відповідають принципам, що лежать у її основі, а також не суперечити загальній концепції розвитку організації.

Система управління персоналом є неодмінною складовою управління та розвитку будь-якої організації, є об'єктивною, оскільки виникає з виникненням самої організації та незалежно від чиясь волі. Будучи, по суті, однією з найважливіших підсистем організації система управління персоналом визначає успіх її розвитку.

Розробка, а в подальшому – апробація методики оцінювання організаційної роботи в ресторані «Dellini» має дати відповіді на такі ключові питання: наскільки широкого поширення набули процеси становлення і використання організаційної роботи; чи відповідає їх розмах плановим завданням у цій сфері; якими характеристиками наділені працівники і як вони співвідносяться з моделлю культури ресторану; якими є тенденції формування організаційної роботи; наскільки ефективно використовується організаційна робота і яким є її вплив на систему управління в ресторані; якими є зв'язки між організаційною роботою і головними параметрами функціонування ресторану, виконання її місії та завдань в системі цілей функціонування на внутрішньому споживчому ринку і т. д.

Це дозволяє досягти головних цільових орієнтирів ресторану «Dellini» за всіма напрямками і елементами системи управління персоналом – соціально-трудовими відносинами, умовами та стимулюванням праці,

продуктивністю і ефективністю праці, її організацією і нормуванням, навчанням та розвитком персоналу, формуванням і реалізацією інтелектуально-кадрового потенціалу ресторану.

Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку організаційної роботи є соціально-психологічний тренінг, який пропоную для ресторану “Dellini”.

Метою тренінгу є розширення уявлень про організаційну роботу, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі тренінгу учасникам дається можливість побачити зі сторони свої схильності (потенціал), відчутти переваги і труднощі своїх позицій, визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо організаційної роботи в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками впливу та згуртування групи, розвинути свої вміння.

Завдання тренінгу:

- Розглянути психологічні основи організаційної роботи. Природа організаційної роботи. Оцінка організаційної роботи. Що робить людину лідером: особистісні якості, спеціальні знання.
- Вивчити ролі організаційної роботи, особливості їх прояву. Розширення індивідуального рольового (поведінкового) репертуару.
- Виявити власний потенціал. Провести аналіз ресурсів і обмежень для нарощування свого потенціалу.
- Навчитися прийомам, методам придбання авторитету в колективі.
- Оволодіння прийомами та техніками створення персонального бренду.
- Освоїти технології зміцнення організаційної роботи в емоційно-напружених, проблемних ситуаціях.
- Розширення соціальної та комунікативної компетентності.
- Розвиток навички самоаналізу.
- Оволодіння активним стилем спілкування і розвиток відносини партнерства.

- Розвиток творчого підходу до вирішення завдання.
- Освоєння навичок впливу на групу.
- Регуляція власного емоційного стану.

Методи тренінгу: активні командні вправи, обговорення, виконання завдань в міні-групах, розгляд реальних ситуацій, рольові ігри, ділові ігри, групові дискусії, інтерактивні міні-лекції, рухливі розминки.

Орієнтований тематичний план представлений у табл. 3.1. Вправи подані у додатках Б, В, Г, Д, Е.

Таблиця 3.1

Орієнтований тематичний план

№	Тематика	Термін виконання	Відповідальний
Модуль 1	Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей	30 хв	Коуч-менеджер
Модуль 2	Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей	60 хв	Менеджер з персоналу
Модуль 3	Персональний бренд лідера. Формування іміджу лідера	60 хв	Менеджер з персоналу
Модуль 4	Психологічні засади ефективної комунікації лідера. Формування ефективної партнерської взаємодії	30 хв	Коуч-менеджер

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Ці заходи дозволяють досягти головних цільових орієнтирів ресторану «Dellini» за всіма напрямками і елементами системи управління персоналом – соціально-трудовими відносинами, умовами та стимулюванням праці, продуктивністю і ефективністю праці, її організацією і нормуванням, навчанням та розвитком персоналу, формуванням і реалізацією інтелектуально-кадрового потенціалу ресторану.

Після проходження запропонованого курсу робітники ресторану «Dellini» повинні знати:

- Зміст та психологічні особливості організаційної роботи. Природу організаційної роботи. Психологічні характеристики організаційної роботи.
- Теорії організаційної роботи.
- Основний категоріально-понятійний апарат з проблеми.

Вміти:

- Виявити власний потенціал. Проводити аналіз ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу.
- Користуватися прийомами, методами придбання авторитету в колективі.
- Використовувати на практиці прийоми та техніки створення персонального бренду та формування іміджу лідера.
- Використовувати технології зміцнення лідерських позицій в емоційнонапружених, проблемних та конфліктних ситуаціях.
- Володіти навичками здійснення самоаналізу.
- Використовувати творчий підхід до вирішення проблем.

ВИСНОВКИ

Отже, об'єктивна потреба участі людей в організаційній діяльності обумовлює виділення організаційної поведінки. Сьогодні організаційна психологія стає не просто частиною психологічної науки, але й має велике прикладне значення для організацій всіх секторів українського суспільства. Організаційна поведінка використовує наукові методи для того, щоб розробляти і піддавати емпіричній перевірці узагальнення, що стосуються поведінки в організаціях. Дослідження організаційної поведінки необхідно проводити в рамках цілісного сприйняття організації як місця роботи. І в цьому надзвичайно важливе прикладне значення організаційної поведінки.

Новим в розвитку організаційної поведінки є напрям з вивчення поведінки індивіда у віртуальних організаціях, відбувається об'єднання понять «поведінка» і «організації» у віртуальному просторі, що припускає проведення подальших досліджень

Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Спершу управлінці основну увагу приділяли плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки ХХ ст. з усвідомленням ролі учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління стає людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування.

Сучасна система управління, щоб бути ефективною, має відповідати трьом головним вимогам:

- Повинна бути ефективна;
- Регулярно оновляться;
- Забезпечувати помірну чутливість до зміни зовнішнього середовища.

Потрібно визнати, що на сьогодні досконалої, єдино визнаної і причинно-наслідкової (відносно впливу організаційної роботи на ефективність праці, а через неї – на показники функціонування підприємства) методики покращення організаційної роботи ще не розроблено і не сформовано. Але це питання вельми актуальне і його важливість все більше посилюється по мірі розвитку теоретико-методичних та прикладних напрацювань у сфері управління персоналом підприємств і утвердження висновків про позитивний вплив реалізації програм вже навіть не стільки на підвищення ефективності управління персоналом, як узагалі на здатність суб'єкта бізнесу вірно визначати та реалізувати корпоративну стратегію розвитку.

Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку організаційної роботи є соціально-психологічний тренінг

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Antonakis J. The Nature of Leadership / J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg. - USA, CA: Sage Publications, 2014.- 438 p.
2. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2019.
3. Birnbaum R. Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail / Robert Birnbaum. – San Francisco: Jossey-Bass, 2015. – 287 p.
4. Bolman L. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership / L. Bolman, T. Deal. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 544 p.
5. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ / D.Goleman. - N.Y.: Bantam Books, 2016. - 384 p.
6. Illies Jody J. Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction / Illies Jody J., Roni ReiterPalmon // Journal of Business Ethics. – 82.1. – 2018. – P. 251-272.
7. Kotter J. Leading Change / J. P. Kotter – Boston: Harvard Business School Press, 2016. – 208 p.
8. Lewin K. The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology / K. Lewin // Sociometry. - 1945. - P. 126-136.
9. Preziosi R. C. A Comparison of Traditional Instructional Methods and Accelerated Learning Methods in Leadership Education
10. Taylor Sh. Leadership is associated with lower levels of stress / [Sh. Taylor, G. D. Sherman, J. Lee et al.] // PNAS. – 2016.
11. Алфімов Д. В. Теорія і методика виховання лідерських якостей особистості у сучасній загальноосвітній школі: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.07 - теорія і методика виховання / Алфімов Д. В., Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2018.- 40 с.
12. Бендас Т. В. Психологія лидерства / Т. В. Бендас. – СПб: Питер, 2019. – 448 с.

13. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – СПб. : Питер, 2018. - 368 с.
14. Вороніна К. О. Особливості вивчення рівня лідерських здібностей / К. О. Вороніна// Проблеми загальної та педагогічної психології: зб.наук.пр. інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – Київ, 2017. – том 11, част.3. – С. 99-107.
15. Давидов П. Г. Соціологія у схемах, таблицях та коментарях : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів / П. Г. Давидов та ін. ; за ред. П. Г. Давидова. 2-ге вид., перероб. і доповн. Донецьк : Норд-Прес, 2019. 216 с.
16. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // Scince Rize. – 2015. – Вип.2/1(7). – С.63–67.
17. Дружинін В. Н. Психологія / В. Н. Дружинін. – СПб.: Питер, 2017. – 656 с.
18. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М: Вильямс, 2017. – 224 с.
19. Зазыкин В. Г. Психология и акмеология лидерства: монография // В. Г. Зазыкин, Е. А. Смирнов. - М.: ЭЛИТ, 2015. — 304 с.
20. Зорина А. В. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов вуза: автореф. дис.. канд. пед. наук: 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Зорина Анна Викторовна. – Нижний Новгород, 2019. – 25 с.
21. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: [моногр.] / С. А. Калашнікова. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2016. – 390 с.
22. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис ... д-ра пед. наук: 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Світлана Андріївна Калашнікова. – Київ, 2018. – 36 с.

23. Кузнецова С. В. Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук : спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси". Київ, 2017. 20 с.
24. Макарова К. В. Психология человека / К. В. Макарова, О. А. Таллина. – М.: МПГУ, 2017. – 160 с.
25. Макіавеллі Н. Вибрані твори / пер. Г. Муравьева. Москва : Худож. лит., 1982. 176 с.
26. Манфред Ке де Ври. Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту / Манфред Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 311 с.
27. Осипів Г. В. Енциклопедичний соціологічний словник / Г. В. Осипів.– М.: ІСПИ РАН, 1995. – 940 с.
28. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 384 с.
29. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин – СПб.: Изд-во СПбГУП, 2016. – 538 с.
30. Пільганчук А. Розвиток лідерських якостей у майбутніх психологів / А. Пільганчук, В. Кузьменко // Гуманітар. вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький Державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди»: зб. наук. пр. – 2014. – Вип.25. – С. 412-415.
31. Почебут Л. Г. Социальная психология / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. – СПб.: Питер, 2015. – 672 с.
32. Радина Н. К. Психология лидерства: учебник / Н. К. Радина. – Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2016. – 100 с.
33. Романовський О. Г. Проблеми формування особистості лідера / О. Г. Романовський, В.М. Бабаєв, О. С. Пономарьов. - Харків: Майдан, 2000. – 193 с.
34. Сопівник Р. В. Теоретичні і методичні засади формування лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі: автореф. дис.

... д-ра. пед. наук: 13.00.07 - теорія і методика виховання, Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2014. - 40 с

35. Хоскинг А. Курс предпринимательства: практическое управление: Учебник.— Москва: Международные отношения, 2005. – 254с.

36.Шегда А.В. Основы менеджменту: Учебний посібник. – Київ: «Знання», 1999. – 256с.

37. Методичні вказівки до виконання дипломної роботи для студентів всіх форм навчання спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» за спеціальністю « Менеджмент на ринку товарів та послуг»/Укл. Масенко Б.П., Зіятдінова Л.В., Афонченкова Т.М. – Херсон: МУБіП, 2003. – 46с.

38. Охорона праці в Україні: Організація і управління. Нормативно-правове забезпечення. Дозвільна система. Небезпечні фактори і умови праці. Страхування. Відповідальність / Упоряд. А.В. Довбня. – К.: Юрінком Інтер, 1999. – 400 с.

39. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 14. – Ст. 168.

40. Закон України «Про підприємства в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24. – Ст. 272; 1992.- № 17. – Ст. 209.

41. Положення про головний фонд нормативних документів (Затверджено наказом Держспоживстандарту України від 25.03.2003 р. №48).

42. Уманский А. Л. Педагогическое сопровождение детского лидерства: дис. докт. пед. наук : 13.00.01 / Уманский Александр Львович. – Кострома, 2014. – 318 с.

44. www.lib.Kherson.ua – Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека ім. О.Гончара.

44. Форма № 1-ПВ «Звіт з праці» бази відпочинку «Чорноморка».

45. Форма № 1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці».

46. Форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу».

47. Форма № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання».

48. Ягоднікова В. В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.07 - теорія і методика виховання / В.В. Ягоднікова; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. – Луганськ, 2016. – 21 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «DELLINI», м. КИЇВ

**НЕЩАДІНА Д., ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

Вивчення організаційної поведінки людей – це окрема галузь дослідження, яка розглядає вплив менеджерів, управлінських структур на ефективність праці, на місію кожного співробітника в колективі.

Розуміння людської поведінки відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності, що є причиною розробки і включення відповідних методик у навчальні програми з підготовки фахівців. Організаційні питання, проблеми розвитку колективу набувають в сучасних умовах великого значення, як і поведінка людей у всіх типах організацій.

Сьогодні організаційна психологія стає не просто частиною психологічної науки, але й має велике прикладне значення для організацій всіх секторів українського суспільства. Організаційна поведінка використовує наукові методи для того, щоб розробляти і піддавати емпіричній перевірці узагальнення, що стосуються поведінки в організаціях. Дослідження організаційної поведінки необхідно проводити в рамках цілісного сприйняття організації як місця роботи. І в цьому надзвичайно важливе прикладне значення організаційної поведінки.

Сьогодні існують різноманітні наукові галузі, які вивчають організаційні явища та процеси. У сучасній філософській, психологічній, педагогічній, управлінській та іншій літературі досить часто широко висвітлюються похідні характеристики організаційної свідомості, такі як: організаційна культура, організаційний розвиток, організаційна психологія, організаційний досвід, організаційна поведінка, організаційний клімат, організаційні

Продовження дод. А

принципи і методи, організаторська діяльність, організаторські здібності, якості, вміння і навички та багато інших.

Питань організаційної культури торкалися М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші. Питання сфери послуг, менеджменту готелів розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, М. В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П.Матицький, Г.А. Папирян, а також у працях закордонних фахівців з готельного господарства: Р А. Браймер, С А. Бейкер, П. Е. Діас, Р Х. Буде, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер тощо.

Мета статті – дослідження теоретичних засад формування і реалізації організаційної поведінки персоналу та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Завдання написання:

- систематизований опис поведінки людей в різних ситуаціях;
- пояснення причин вчинків людини у певних умовах;
- передбачення поведінки працівника в майбутньому;
- оволодіння навичками управління поведінкою працівників.

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих).

Продовження дод. А

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- Планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.
- Організація - постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.
- Керівництво - вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
- Контроль - встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановлення стандартам, нормам.
- Регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в

Продовження дод. А

процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування; накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Отже розглянемо організаційну поведінку персоналу ресторану «Dellini», м. Київ.

Цей ресторан з 2018 року вже зарекомендував себе як один з найкращих ресторанів співвідношенням ціни і якості та високим сервісом. Основною перевагою безумовно, є його місце розташування біля озера. Ресторан «Dellini» є самостійним суб'єктом. Є також юридичною особою, керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку. Головною задачею підприємства є обслуговування гостей міста.

Ресторан “Dellini” розташований за адресою: м. Київ, вул. Ревуцького 2

Продовження дод. А

Профіль ресторану “Dellini” визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, витонченого інтер'єру, приємної музики та меню ресторану.

Ресторан “Dellini” підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв європейської, середземноморської та української кухні. В закладі ресторанного господарства практикується виготовлення фірмових страв. В ресторані “Dellini” є два зали на 50 та 70 осіб. А також, тераса на 150 осіб, яка функціонує влітку.

Ресторан працює з повним виробничим циклом, що означає, що у закладі присутні первинна обробка сировини, виробництво напівфабрикатів, приготування кулінарної продукції з наступною її реалізацією. Заклад працює щоденно, а обслуговування офіціантами застосовується для створення комфорту, бо це відіграє для ресторану визначальну роль. Приблизна оборотність місця за день (5,5) є середньою для закладів такого типу по м. Київ. Середній чек у ресторані “Dellini” складає 550 грн, що є приблизним до чеку в елітному ресторані по м. Київ. Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни, яка буде користуватися попитом і забезпечувати рівень рентабельності у межах 12-15%, при наявності 75-80 % завантаженості ресторану.

Ресторан “Dellini” є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату: банкети та фуршети; корпоративні вечірки; конференції, тренінги, презентації; бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi); весілля; дні народження, ювілеї; дитячі свята.

Основними напрямками діяльності ресторану “Dellini” є: обслуговування гостей у ресторані, організація виробництва і реалізація продуктів харчування, організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів, організація семінарів, презентацій та виставок.

Продовження дод. А

Організаційна структура ресторану “Dellini” характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей ресторану.

Права і обов'язки директора визначаються виходячи із потреб клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень. Підрозділи являються функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

Практично у всіх співробітників ресторану “Dellini” великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий. Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства.

Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні явища в формі крадіжок, прихованих страйків, шкідництва.

З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатofакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові

Продовження дод. А

досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);

- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);
- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;
- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація вибування кадрів.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основні цілі і завдання пропонованої програми, яка б покращила сервіс:

Мета програми - підвищення ефективності управління персоналом у ресторані «Dellini».

Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління;
2. Розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, вирахувати матеріальні витрати досліджуваного готельного підприємства на реалізацію запропонованих заходів;
3. Ознайомити керівництво ресторану до розробленої програми, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Це бцв би комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою в підвищенні ефективності управління персоналом ресторану.

Продовження дод. А

Висновок. Таким чином, на підставі вищевикладеного, можна зробити наступні висновки.

Системний підхід являє собою підхід до дослідження об'єкта як до системи. Системний підхід як загально методичний принцип використовується в різних галузях науки і діяльності людини. Системний підхід допомагає встановити причини прийняття неефективних рішень, він же надає засоби та технічні прийоми для поліпшення планування і контролю. Представлене дослідження пропонується проводити на прикладі ресторану «Dellini».

Передбачається, що, застосувавши на практиці хоча б деякі із запропонованих заходів, підвищиться ефективність управління персоналом і, як наслідок, зросте працездатність персоналу і рівень конкурентоспроможності готелю.

Список використаних джерел

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004.
2. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. – Київ: КНЕУ, 2000.
3. Гончагенко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: нав.посіб./Гончагенко Л.С., О.М.Білоусов, О.В.Солободенюк; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2009.
4. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 14. – Ст. 168.
5. Закон України «Про підприємства в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24. – Ст. 272; 1992.- № 17. – Ст. 209

Робота виконана під науковим керівництвом д.е.н., проф. ВЕДМІДЬ Н.І.

Модуль 1. Вправа «Лабіринт»

Цілі: дати можливість учасникам тренінгу проявити свої якості; обговорити і перевірити на практиці ефективність методів передачі і сприйняття інформації; зміцнити міжособистісні відносини в групі шляхом створення моделі, що вимагає відповідальності за партнера, вміння сконцентруватися на його проблемах, емпатії; опрацювати в ігровій формі можливості реакції на кризову ситуацію, поведінку в умовах невідомості.

Хід вправи: На підлозі позначається кольоровий клейкою стрічкою, малюється крейдою, відзначається ланцюжком з покладених стільців (або будь-яким іншим способом) маршрут. Він являє собою звивисту стежку завдовжки чотири-шість метрів і шириною близько метра. Один з пари гравців починає гру як ведучий, другому зав'язують очі – він ведений. Його завдання – пройти по маршруту і не заплутатися в лабіринті. Ведучий дає словесні вказівки: вліво, вправо, два кроки в бік тощо. Йому не можна торкатися веденого руками і якимось, крім слів, керувати діями партнера. Потім в парі учасники міняються ролями, і фіксується час, за який другий учасник пройшов лабіринт. Визначається загальний час пари. В кінці можна назвати пару-переможницю, ту, яка пройшла маршрут в найкоротший термін.

– Отже, все розбилися на пари і готові до гри. Скажіть, ви всі впевнені у своїх силах? В надійності партнерів? Чи бувало, що в стані напруги ви втрачали над собою контроль і забували найпростіші речі? Наприклад, всі знають, де ліва, права сторони? Як рухатися вперед і назад? Покажіть, будь ласка, рукою ці напрямки! Ви впевнені, що навіть у складній ситуації не переплутаєте ці поняття? Що ж, чудово! Кілька речей, на які я хотіла би звернути увагу учасників:

- ведучий несе повну відповідальність за веденого. Він чітко і вчасно попереджає його про всіх можливі небезпеки і перепони;
- прохання до всіх без винятку учасникам: запам'ятайте, будь ласка, всі свої відчуття, емоції в двох ролях - ведучого і веденого;

Продовження дод. Б

- завдання глядачам: успіх залежить і від вас. Дотримуйтеся тиші, щоб не заважати контакту між партнерами на майданчику. Зверніть особливу увагу на те, як змінюється у людини, що проходить лабіринт, мова тіла і чому це відбувається? Хода, спина, руки розкажуть вам чимало про переживання героя. Запам'ятайте всі ці деталі до закінчення гри! Ну, а зараз я запрошую на майданчик першу пару. Успіху вам! Закінчилася подорож по лабіринту. Оголошуються підсумки і переможці.

Завершення: обговорення гри. Що відчували учасники? Що бачили з боку глядачі? Хто запам'ятав і може продемонструвати на майданчику типову мову тіла гравця, що проходить лабіринт? (Звертаю увагу на те, як змінилася пластика людини, позбавленої можливості бачити навколишній світ. Вона напружена, невпевнена, повільно пересувається у просторі.)

Модуль 2. Презентація лідерських якостей

Цілі: проаналізувати свої якості та вміння в організаційній роботі; сформувати навик вживання лідерських дієслів; освоїти техніку самопрезентації.

Ресурси: одна копія завдання на кожного учасника, фліп-чарт, папір, маркери.

Хід роботи

Крок 1: Поділ на команди. Кожен із учасників отримує завдання, у якому запропоновано 50 лідерських дієслів. Учасникам слід написати фразу чи речення навпроти кожного із перелічених слів, демонструючи те, що вони «організували», «досліджували» у житті. Даний досвід не повинен бути орієнтованим виключно лише на професійній діяльності.

Крок 2. Виділити 5 найважливіших для Вас, як лідера та заповнити таблицю, навести факти, результати (наприклад, я організував обіди для колег, це зекономило час обідньої перерви, так колеги мають вільний час для невеликого відпочинку під час перерви)

Крок 3. Виберіть 5 дієслів, які є необхідними для вашої команди. Оцініть за 5-бальною шкалою за важливістю.

Список лідерських дієслів: Домовлявся, Демонстрував, Продавав, Досліджував, Пропонував, Завершив, Побудував, Структурував, Переміг, Досяг успіху, Розвив, Організував, Продублював, Досягнув, Інсталував, Підтримав, Спланував, Створив, Отримав, Відтренував, Реконструював, Спланував, Спростив, Оперував, Досліджував, Породив, Структурував, Заснував, Продумав, Модернізував, Продав, Вирішив, Запровадив, Мотивував, Реалізував, Скоординував, Проконтролював, Очолив, Очоловав, Рекомендував, Виробив, Усунув, Сприяв.

Крок 4. Групове обговорення.

Завершення: обговорення вправи. Дайте відповідь на питання: Які свої

лідерські якості ви могли би назвати в результаті проробленої роботи у ході виконання вправи? Чи був хтось здивований числом своїх досягнень та умінь, якими він володіє? Які саме уміння та навички раніше не усвідомлювались Вами? Які навички учасників групи справили на Вас найбільше враження? Як Ви можете використати щойно отримані знання? Який вплив на Ваше кар'єрне просування, на Вашу думку, зроблять «сильні» слова зі списку, коли Ви пишете чи говорите про себе та своїх досягненнях? Які саме лідерські слова Вам найбільш близькі (назвіть 5-ть)? Чим Вам може допомогти той процес презентації лідерських навичок, яким Ви були зайняті?

Підведення підсумків за наступними тезами: уміння розповідати слід розвивати, використовуючи питання «Чому Що-Хто-Де-Як», оскільки вони допомагають структурувати розповідь та нормалізувати організаційну роботу; використання «сильних» слів у само маркетингу буде корисним лише у тому випадку, якщо ви ґрунтуєтесь на реальних фактах; якщо ви знаєте, як продемонструвати уміння чи якість у наглядній дії, то ваша презентація буде переконливою.

Модуль 3. Вправа «Рекламний ролик»

Цілі: - навчитись формувати та презентувати імідж своєї організації.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит).

Хід роботи: Ваша компанія неочікувано отримала велике замовлення (держфінансування) по проектуванню абсолютно нового економічного двигуна. З'явилися нові вакансії топ-менеджерів. Ви – керівник департаменту інноваційних рішень. Звільнилось місце віце-президента. Складіть карту свого іміджу для участі у тендері на пост віце-президента, з місячним доходом 50000\$.

Крок 1. Сплануйте сценарій вашого ролика, давши відповідь на запитання. Запишіть сценарій.

Крок 2. Презентуйте свій сценарій рекламного ролика у трійці.

Крок 3. Оберіть найбільш цікавий варіант або створіть комплексний сценарій.

Крок 4. Презентуйте сценарій рекламного ролика вашої команди усім учасникам тренінгу.

Модуль 4. Вправа «Особистий багаж»

Цілі: розвинути здібності складання психологічного портрета людини; оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства; допомогти членам групи розібратися в собі, подолати внутрішні бар'єри, невпевненість, скутість.

Ресурси: папір і ручки для всіх гравців.

Хід вправи: Група вже чимало часу провела разом. Ви познайомилися, дізналися один одного. Зараз ми спробуємо визначити, наскільки добре ви стали розуміти товаришів, їх особисті якості. Уявіть, що незабаром вам належить розлучитися, і кожен готує в дорогу свій рюкзак. Це його особистий багаж. Ми будемо збирати рюкзак разом. При цьому домовимося класти в нього не речі, а особисті якості товариша. Порівну: ті, які ми в ньому полюбили, і ті, які, як нам здається, можуть йому в житті перешкодити. Що покладе в рюкзак товариша група? Є у цієї гри ще кілька правил. Перше: ми кладемо в рюкзак тільки ті якості, свідками прояву яких ми стали під час спільної роботи. Друге: ми не можемо покласти в рюкзак якість характеру, за яку не проголосувала вся група. Навіть одна людина з вас володіє правом вето. Групі доведеться переконати його, інакше спірне якість так і не потрапить в багаж вашого товариша. Примітка: для кожного учасника, якому група допомогла зібрати особистий багаж, складаємо підсумковий список, вказуємо дату і ставимо підписи членів групи. Цей лист урочисто вручаємо зібраному в дорогу гравцеві.

Завершення: обговорення гри. Що вам сподобалося в грі? Що змусило задуматися над тим, як сприймає вас група?