

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

Управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 5 курсу, 1 групи,

спеціальності 073

«Менеджмент»

Спеціалізації

«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Масалова Єлизавета

Олександрівна

Підпис студента

Науковий керівник

д.е.н., проф.

Босовська Мирослава

Веліксівна

Підпис керівника

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

Охрименко Алла

Григорівна

Підпис гаранта

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність

241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма

Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. _____ М.Г. Бойко

« _____ » 2023р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

МАСАЛОВОЇ ЄЛИЗАВЕТИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління розвитком персоналу ресторану «Матаміа», м.Київ.

Затверджена наказом ректора від ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 року

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

Мета роботи – розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес розробки системи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні підходи розроблення та реалізації управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «МАМАМІА», М.КИЇВ.

1.1 Соціально-економічна характеристика ресторану «Мамаміа!», м.Київ

1.2 Система управління персоналом ресторану «Мамаміа!», м.Київ

1.3 Заходи, створені задля вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Мамаміа!», м. Київ

РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЧИННОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Розробка програми нематеріальної мотивації персоналу

2.2 Розробка картки атестації персоналу

2.3 Освітня програма наставників навичкам управління молодшим обслуговуючим персоналом

2.4 Навчання, підвищення кваліфікації

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Срок виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022р.- 29.09.2022р.	01.09.2022р.- 29.09.2022р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022р.- 07.10.2022р.	01.10.2022р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022р.- 19.11.2022р.	08.10.2022р.- 19.11.2022р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022р.	до 20.11.2022р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022р.- 09.01.2023р.	21.11.2022р.- 09.01.2023р.
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2023р.- 12.01.2023р.	10.01.2023р.- 12.01.2023р.
7	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	13.01.2023р.- 17.01.2023р.	13.01.2023р.- 17.01.2023р.
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023р.	18.01.2023р.
9	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023р.- 26.01.2023р.	19.01.2023р.- 26.01.2023р.
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної
Роботи, к.е.н, доц.

*(підпис)***М.В. Босовська**
*(прізвище, ініціали)*8. Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

*(підпис)***А.Г. Охрименко**
*(прізвище, ініціали)*9. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник

*(підпис)***Є.А. Масалова**
(прізвище, ініціали)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка, Масалова Єлизавета Олександрівна, виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено практичні засади управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено оцінку ефективності діючої системи управління персоналом та технологій його розвитку. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення вже існуючих елементів системи управління розвитком персоналу на рівні підприємства та обгрунтовано програму удосконалення компетентності персоналу.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.В. Босовська

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Масалової Є.О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.Г. Охрименко
(прізвище, ініціали)

(підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко
(прізвище, ініціали)

(підпис)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7

РОЗДІЛ 1 Аналіз системи управління персоналом у ресторані «Matamia!».....9

1.1 Соціально-економічна характеристика ресторану «Matamia!».....9

1.2 Система управління персоналом ресторану «Matamia!».....15

1.3 Заходи, створені задля вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Matamia!».....27

РОЗДІЛ 2 Шляхи вдосконалення чинної системи управління персоналом...31

2.1 Розробка програми нематеріальної мотивації персоналу.....31

2.2 Розробка картки атестації персоналу.....37

2.3 Освітня програма наставників навичкам управління молодшим обслуговуючим персоналом.....41

2.4 Навчання, підвищення кваліфікації.....47

ВИСНОВКИ.....52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....54

ВСТУП

Суть ресторанного бізнесу – це не продаж страв та напоїв. Ресторанний бізнес дає можливість добре провести час, продає емоції. Переживання, атмосфера, стосунки між співробітниками ресторану та гостями – ось те, що абсолютно необхідно для успіху в цьому бізнесі, без чого успіх просто неможливий.

Громадське харчування за масовістю обслуговування населення поступається лише торгівлі. Щорічно його послугами користуються понад третина населення країни, частка громадського харчування у витратах населення на харчування становить близько 10% у городян та 4-6% у сільській місцевості.

У розвинених країнах витрати на громадське харчування в 1,5 - 4 рази вищі, причому повсюдно відчуються тенденції до зростання.

Навіть найпохмурішого відвідувача напевно підкупить приємне поведіння з боку співробітників ресторану. Швидкість обслуговування, уважність та привітність з боку професійного персоналу ресторану в залученні клієнтів здатні гарантувати масове відвідування навіть спочатку після відкриття. А приємна атмосфера затишку і комфорту мимоволі викличуть у тих, хто прийшов вперше, вдруге відвідати ресторан, зробити його своїм постійним місцем проведення важливих ділових зустрічей або приємних романтичних побачень, вечірніх посиденьок з друзями або тихих обідів з сім'єю.

Наявність культурно-розважальної програми, що супроводжує перебування відвідувачів у ресторані, завжди наділяла ці заклади особливим шармом. Жива музика, караоке, танцювальне шоу, вечори у стилі ретро, святкування пам'ятних дат, організація заходів за бажанням замовника та багато інших видів розваг зроблять ресторан не лише місцем вживання вишуканої їжі, а й приємним центром дозвілля відвідувачів.

У зв'язку з вищепереліченим особливої актуальності набуває організація обслуговування клієнтів підприємств громадського харчування, як визначити та поставити правильну стратегію розвитку ресторану, маркетингову, цінову, кадрову політику тощо, щоб успішно справлятися з конкуренцією

Актуальність даної роботи полягає в тому, що маркетингова діяльність та її постійне вдосконалення, призводить до підвищення конкурентоспроможності та сталого лідерського положення, що сприяє поліпшенню фінансового стану, збільшення прибутку і звичайно ж підвищення задоволеності клієнтів. Управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу займає дуже важливе місце у сфері ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства, яке провадить свою господарську діяльність у сфері ресторанного бізнесу, а саме ресторан «Маматія!».

Предметом дослідження є: систему управління персоналом ресторану «Маматія!».

Мета даної роботи полягає у вивченні діяльності ресторану та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності його персоналу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку взаємозалежних завдань:

- 1) дати економічну характеристика ресторану «Маматія!»
- 2) проаналізувати систему управління персоналом ресторану «Маматія!»
- 3) описати заходи, створені задля вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Маматія!»
- 4) запропонувати шляхи вдосконалення чинної системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 1 Аналіз системи управління персоналом у ресторані

«Matamia!»

1.1 Соціально-економічна характеристика ресторану «Matamia!»

Ресторан «Matamia!» - це мережа ресторанів вищого класу з затишною спокійною обстановкою, де готують страви за італійськими, європейськими та авторськими рецептами, враховуючи будь-які побажання прискіпливих гостей.

Дизайн приміщень оформлено в італійському стилі, з нотками замського будинку. В одному із залів стіни пофарбовані ніжно персиковою фарбою, що створює спокій та затишок. А у другому стіни розписані яскравими фарбами для створення літнього настрою, у третьому оздоблені природним каменем. Великі вікна майже в підлогу з невеликими підвіконнями, прикрашеними квітами, дарують затишну атмосферу, а білі плетені меблі задають спокійний дачний тон. Ресторан вміщує до 150 осіб.

Головні позиції в меню «Matamia!» займають страви італійської кухні: піца на тонкому або пишному тісті, паста з куркою, сиром і морепродуктами, легкі салати, лазанья. Також у ресторані є пісне меню, що важливо, в якому є чудові страви. Ще заклад має окреме вегетаріанське меню. І звичайно ж є дитяче меню для молодих вибагливих відвідувачів.

У теплу пору року у «Matamia!» відкрито літню веранду. Є дитячий куточок з різного виду захоплюючими розвагами, аніматор надає свої послуги. У ресторані також можна переглянути трансляцію важливих спортивних матчів. Гості можуть замовити їжу із собою. Є затишна, добре обставлена VIP-зала. Вечорами у закладі звучить жива музика. Також ресторан «Matamia!» приймає замовлення на проведення значних подій: банкетів, ювілеїв, весіль. У ресторані є своя випічка, гості можуть насолодитися свіжоспеченими солодощами.

Ресторан «Mama!ia!» - це підходяще місце як для обіду з колегами, так і для вечері у родинному колі або близьких знайомих. Хороший майданчик для дружніх зустрічей та просто приємного відпочинку наприкінці тижня чи робочого дня.

Таблиця 1.1

Інформація про ресторан «Mama!ia!»

Кухня	Італійська, європейська, авторська
Wi-Fi	Є
Для дітей	Аксесуари для малювання, дитяче меню, аніматор, майстер-класи
Няня	По вихідних
Жива музика	П'ятниця субота неділя
Літня тераса	Є
Своя кондитерська	Є
Шоу програма	Жива музика, шоу-програма у свята
Вегетаріанське меню	Є
VIP	Є на 20 п./місць
Паркування	Безкоштовна, охоронювана, паркувальники
Музика	Фонова
Гардероб	Є

До складу економічних служб ресторану входять: відділ бухгалтерського обліку та контролю; відділ постачання; відділ оплати праці та заробітної плати.

До функцій бухгалтерії входить здійснення обліку фінансово-господарської діяльності підприємства, складання річної та квартальної фінансової звітності, здійснення розрахунків з постачальниками та покупцями продукції, визначення величини балансового прибутку, оподаткування підприємства, збір та аналіз даних оперативного, статистичного та бухгалтерського обліку. Головними завданнями відділу бухгалтерського обліку та контролю є: формування повної та достовірної інформації про господарські процеси та фінансові результати діяльності ресторану, необхідні для оперативного керівництва та управління; забезпечення контролю за наявністю та рухом майна, використанням матеріальних, трудових та

фінансових ресурсів; своєчасне запобігання негативним явищам фінансово-господарської діяльності.

Відділ оплати праці та заробітної плати охоплює всі проблеми, пов'язані з урахуванням чисельності персоналу ресторану, нарахування заробітної плати та інших грошових виплат, визначення та здійснення політики підприємства щодо доходів та заробітної плати. Слід зазначити, що ці відділи економічної служби підприємства тісно взаємодіють як один з одним, так і з іншими підрозділами підприємства, оскільки разом забезпечують нормальну і безперебійну діяльність ресторану.

Щоб охарактеризувати обсяг продажу кулінарної продукції та покупних товарів ресторану «Маматіа!», необхідно звернутися до такого кількісного показника, як товарообіг, який виражає економічні відносини, що виникають при реалізації власної продукції, покупних товарів та надання послуг з організації споживання [2]. Далі проведемо аналіз основних результатів діяльності ресторану «Маматіа!».

Таблиця 1.2

Аналіз основних результатів діяльності ресторану у 2021–2022 рр.,

тис.грн.

Найменування показника	Величина показника		
	2021	2022	Відхилення
1. Роздрібний товарообіг	2260	2460	200
2 Собівартість реалізованої продукції	1566	2656	109
3 Купівельна вартість товарів	1836	3286	145
4 Прибуток від реалізації	140	280	140
5 Прибуток звітного періоду	140	290	150
6 Рентабельність продукції %	42,1	44,7	2,6
7 Рентабельність продажів %	40,4	42,8	2,4

Дані таблиці 2 свідчать про те, що у досліджуваному періоді ресторан функціонував досить ефективно, оскільки йому вдалося домогтися збільшення абсолютних та відносних показників ефективності функціонування, а саме: приріст прибутку від реалізації становив 140 тис.грн., прибутку звітного періоду – 150 тис.грн. Рентабельність продукції протягом аналізованого періоду збільшилася на 2,6 %, рентабельність продажів – на 2,4 %.

Таблиця 1.3

Основні техніко-економічні показники ресторану «Маматія!»

№ п/п	Найменування показника	Од.ви м.	Величина показника			Відхилення, за 3 роки	Темп зростання за три роки, %	Темп приросту за три роки, %
			2020	2021	2022			
1	Товарообіг /обсяг продажів/	тис.гр н.	17856,00	20141,80	20756,97	2900,97	116	16,00
2	Середні товарні запаси	тис. грн.	5356,8	6042,54	6227,091	870,29	116	16,00
3	Товарообіг(п.1 /п.2)	обороти	3	3	3	0,00	100	0,00
4	Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	40	43	50	7,00	147	47,00
5	Продуктивність праці, (п.1/п.4)	тис. грн.	1190,4	1184,81	943,5	-246,90	79	-21,00
6	Фонд оплати праці	тис. грн	770	770	770	0,00	100	0,00
7	Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого	грн.	19,25	17,9	15,4	-3,85	61,5	-3,85
8	Собівартість продукції	тис.гр н.	2857,0	4028,0	4359,0	1502,00	153	53,00
9	Прибуток від продажу (п.1-п.8)	тис.гр н.	14999,00	16113,80	16397,97	1398,97	109	9,00
10	Рентабельність продажу (п. 8 / п. 1)	%	16	20	21	5,00	-	-
11	Рентабельність діяльності (п. 8/п. 6)	%	23	26	27	4,00	-	-

Дані таблиці 3 свідчать про те, що у досліджуваному періоді ресторан функціонував досить ефективно, оскільки йому вдалося домогтися збільшення абсолютних та відносних показників ефективності функціонування.

Таблиця 1.4

Розрахунок постійних витрат ресторану «Mama!», тис. грн.

Статті умовно-постійних витрат	Значення
Витрати на оплату праці інших категорій	23982
Відрахування на соціальні потреби: ЄСП на фонд оплати праці інших категорій ВПП	3357,48
Витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентарю.	23182,6
Амортизація основних засобів	25580,8
Витрати на ремонт основних засобів	14389,2
Знос санітарного та спеціального одягу, столової білизни, посуду, приладів, інших малоцінних та швидкозношуваних предметів.	7994
Витрати на оплату відсотків за користування позикою.	4000

Дані таблиці 4 показують, що це підприємство функціонує на високому рівні, розрахунки постійних витрат стабільні.

Значення таблиць характеризують підприємства фінансово розвиненим, і планування фінансової складової діяльності підприємства стабілізує його становище.

Таблиця 1.5

Показники рентабельності ресторану «Mama!ia!» за 2020-2022 роки

Показники	Од.вим.	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-
1. Чистий прибуток	тис. грн.	814	947	947	+133
2. Оборотні активи	тис. грн.	3710	3895	3895	+185
3. Власний капітал	тис. грн.	1382	2056	2056	+674
4.Товарооборот	тис. грн.	6853	13241	13241	+6388
5.Активи	тис. грн.	4160	4545	4545	+485
6.Рентабельність оборотних активів (стор. 1/стор.2 * 100)	%	21,9	24,3	24,3	+2,4
7.Рентабельність власного капіталу (стор. 1/стор. 3 * 100)	%	58,9	46,1	46,1	-12,8
8.Рентабельність продажів (стор. 1/стор. 4*100)	%	11,9	7,2	7,2	-4,7
9.Рентабельність майна (стор. 1/стор. 5 * 100)	%	19,6	20,8	20,8	+1,2

Реалізація продукції власного виробництва, порівняно з планом, зросла на 947 тис. грн. і в цілому склала 11 % від загального обороту. На розвиток товарообігу великий вплив мало підвищення продажних цін. Таблиця 5 показала високий рівень рентабельності підприємства. Основним джерелом прибутку є прибуток від продуктів харчування. Товарооборот збільшився на 6388 тис.грн. Активи зросли на 485 тис.грн.

1.2 Система управління персоналом ресторану «Matamia!»

Організаційна структура ресторану «Matamia!» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура - це найпростіша ієрархічна структура управління. Лінійна структура складається з керівника та кількох підлеглих працівників.

Основні переваги лінійних організаційних структур:

- чітка система взаємних зв'язків;
- швидкість реакції у відповідь на прямі накази;
- узгодженість дій виконавців;
- оперативність у прийнятті рішень;
- ясно виражена особиста відповідальність керівника за ухвалені рішення.

Керівництво ресторану «Matamia!» здійснюється відповідно до законодавства України та статуту, самостійно визначає структуру управління та витрати на їх утримання. Апарат управління підприємством побудований за лінійно-функціональним типом.

Таблиця 1.6

Посадові обов'язки працівників ресторану

Посада	Обов'язки
Генеральний директор	Оформляє документи, необхідні для провадження діяльності з надання послуг комунального харчування. Забезпечує надання клієнтам необхідної та достовірної інформації про послуги. Здійснює організацію, планування та координацію діяльності ресторану. Забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки та технології, прогресивних форм обслуговування та організації праці. Здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів. Укладає договори поставки продовольчих

	<p>товарів, контролює терміни, асортимент, кількість та якість їх надходження та реалізації. Надає звітність про виробничу діяльність, у тому числі власник ресторану. Представляє інтереси ресторану та діє від його імені. Встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників та вживає заходів щодо забезпечення їх виконання. Приймає рішення про призначення, переміщення та звільнення з займаних посад працівників ресторану, застосовує заходи заохочення працівників, що відзначилися, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни [5].</p>
Головний бухгалтер	<p>Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності, контроль за своєчасним та правильним оформленням бухгалтерської документації.</p> <p>Контроль за раціональним та економним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Контроль за правильним відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій та їх відповідністю законодавству. Здійснення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку та звітності з метою виявлення та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат та невиробничих витрат. Формування облікової політики з розробленням заходів щодо її реалізації. Надання методичної допомоги працівників підрозділів та служб з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності та економічного аналізу. Керівництво забезпеченням складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг),</p>

	<p>розрахунків із заробітної плати, нарахувань та перерахувань податків та зборів до бюджетів різних рівнів, платежів до банківських установ. Керує працівниками бухгалтерії.</p>
Адміністратор	<p>Здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, тощо. Здійснює перевірку виписаних рахунків та здійснює розрахунок з відвідувачами. Вживає заходів щодо запобігання та ліквідації конфліктних ситуацій. Розглядає претензії, пов'язані із незадовільним обслуговуванням відвідувачів, та проводить відповідні організаційно-технічні заходи. Приймає замовлення та розробляє плани проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової та виробничої дисципліни, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходів щодо їх ліквідації. Складає графік роботи офіціантів, барменів та гардеробників. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника. Організовує облік, складання та своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, розробляє плани проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової та виробничої дисципліни, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в</p>

	обслуговуванні відвідувачів, приймає міри до їхньої ліквідації.
Офіціант	Сервірування столу відповідно до встановлених стандартів. Контроль за чистотою, станом та комплектністю приладів, посуду та скатертинами та серветками на закріплених за офіціантом столами. Вивчення меню, знання основних та сезонних страв та напоїв, що пропонуються гостям. Консультування гостей ресторану про особливості страв та напоїв, які пропонують гостям. Приймання замовлень від клієнта ресторану. Подання страв та напоїв згідно з встановленими правилами обслуговування. Вжиття заходів у межах своєї компетенції щодо вирішення проблем, що виникли у клієнта. Створення атмосфери гостинності. Здійснення керівництва над помічником офіціанта. Надання рахунку гостям. Отримання плати за рахунками.
Бармен	Обслуговує відвідувачів за барною стійкою, готовими до вживання алкогольними та безалкогольними напоями, кондитерськими виробами та іншими виробами; Оформляє вітрини та барну стійку, містить їх у зразковому стані; Повинен складати та надавати до бухгалтерії звіти про рух та залишок товарів, що враховуються у сумовому вираженні.
Завідувач господарства	Забезпечує господарське обслуговування та належний стан відповідно до правил та норм виробничої санітарії та протипожежного захисту будівель та приміщень підприємства, а також контроль за справністю обладнання (ліфтів, освітлення, систем опалення, вентиляції та ін.). Бере участь у розробці планів поточних та капітальних

	<p>ремонтів основних фондів (будівель, систем водопостачання, повітропроводів та інших споруд), складанні кошторисів господарських витрат. Організовує проведення ремонту приміщень, здійснює контроль якості виконання ремонтних робіт. Забезпечує підрозділи підприємства, установи, організації меблями, господарським інвентарем, засобами механізації інженерної та управлінської праці, здійснює спостереження за їх збереженням та проведенням своєчасного ремонту. Контролює раціональне витрачання матеріалів та коштів, що виділяються для господарських цілей. Організовує зберігання, забезпечує збереження інвентарю та іншого майна підприємства відповідно до своїх функціональних обов'язків, веде облік та складає звіти про безпеку та стан інвентарю та іншого майна. Здійснює інвентаризацію, списання малоцінних і швидкозношуваних предметів</p>
Шеф-кухар	<p>Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства громадського харчування. Спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту та якості відповідно до виробничого завдання. Складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість та якість їх надходження у реалізацію. Складає меню. Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладення сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог</p>

	<p>та правил особистої гігієни. Складає графік виходу кухарів роботу. Організовує облік, складання та своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, впровадження передових прийомів та методів праці. Контролює правильну експлуатацію обладнання та інших основних засобів. Контролює дотримання працівниками правил та норм охорони праці та техніки безпеки, санітарних вимог та правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Проводить роботу щодо підвищення кваліфікації працівників.</p>
Кухар	<p>Забезпечує підготовку робочого місця на початок робочого дня. Готує основну продукцію, що входить у меню, і готувати обіди для персоналу, суворо дотримуючись технологічного процесу та згідно з встановленими рецептами. Дотримуватись правил товарного сусідства та ротації продуктів, контролювати терміни реалізації продуктів. Відпускати готові страви по чеках. Підтримувати чистоту та порядок на кухні та на своєму робочому місці. Проводити планові інвентаризації. Своєчасно інформувати адміністрацію про відсутність продуктів, несправності інвентарю, сантехніки.</p>
Охоронець	<p>Здійснює перепустку клієнтів у ресторан. Вирішують питання, що виникають у разі некоректної поведінки клієнтів.</p>
Гардеробник	<p>Здійснює прийом та видачу верхнього одягу клієнтів. Утримує у чистоті та порядку приміщення вбиральні.</p>
Мийник посуду	<p>Миття столового посуду із застосуванням миючих засобів протягом усього робочого дня. Очищення тарілок та</p>

	склянок від харчових відходів. Доставка чистого посуду на роздавальні столи. Вміст у чистоті та дотримання правил експлуатації посудомийної машини.
Прибиральниця	Здійснює прибирання приміщень ресторану. Розставляє урни для сміття, своєчасно очищує та дезінфікує їх. Прибирає та дезінфікує туалети та інші місця спільного по використанню.

З таблиці 6, можна зробити висновок, що найважливішим завданням директора є, по-перше, відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, по-друге, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності ресторану. А також він відповідає за: 1) культуру обслуговування відвідувачів, 2) якість продукції, що випускається, 3) стан обліку та контролю, 4) збереження матеріальних цінностей, 5) дотримання трудового законодавства.

Директор, це лідер, який повинен мати лідерські якості та авторитет серед підлеглих.

Проведенням кадрової політики головним чином займається менеджер із персоналу, контролює його діяльність директор ресторану.

Для повного аналізу системи управління кадрової політики ресторану «Матаміа!» розглянемо такі параметри:

- кількісний та якісний склад персоналу;
- рівень плинності кадрів.

Якісний склад у ресторані «Матаміа!» поділяється на співробітників, які мають:

- вища освіта;
- незакінчена вища;
- середню спеціальну освіту;
- середня освіта.

На підприємстві є 11 осіб із вищою освітою, що становить 50%, а решта 11 осіб не мають вищої освіти, 3,2% працівників мають вищу спеціалізовану освіту, 1,4% працівників ресторану мають середню спеціальну освіту, 1,2% персоналу мають незакінчену вищу освіту та 8,2% працюють без спеціалізованої освіти. Це означає, що персонал на цьому підприємстві відбирають за певними критеріями, у тому числі за освітою.

Структура працівників за віком дає уявлення про те, яка кількість персоналу працює як адміністрація, скільки обслуговуючого персоналу складає підсобні підрозділи. Більшість співробітників віком 18-25 років становить обслуговуючий персонал, 25-35 років - це співробітники адміністрації, а старше 40 років це співробітники підсобної служби.

Штатний склад ресторану «Мамаміа!» складається з 22 осіб, інформацію про кількісний склад персоналу надано у таблиці 7.

Таблиця 1.7

Чисельність персоналу ресторану «Мамаміа!»

№ п/п	Посада	Кількість працівників
1	Директор	1
2	Бухгалтер	1
3	Адміністратор	1
4	Завідувач виробництва	1
5	Офіціант	4
6	Бармен	2
7	Шеф-кухар	1
8	Кухар	3
9	Охоронець	2
10	Мийник посуду	2
11	Прибиральник	1
12	Гардеробник	1
Всього	-	22

Рівень плинності кадрів - один із найбільш показових критеріїв систему управління кадрової політики підприємства.

Плинність кадрів для планового періоду (F) та середнього (F1):

- F = число звільнень у плановий період / Середня кількість працівників у плановий період.

- $F1 = \text{середньорічна чисельність звільнених} * 100 / \text{середньорічна чисельність}$.

Провівши розрахунки за даними формулами, було з'ясовано, що у ресторані «Mama!ia!» спостерігається природна плінність, що дорівнює 4,15% на рік, вона сприяє своєчасному оновленню колективу і вимагає особливих заходів із боку керівництва і кадрової служби[2].

Під час проведення анкетування серед персоналу ресторану виявлено основні причини, що сприяють звільненню працівників цієї організації:

- тривалий або незручний графік роботи;
- відсутність можливості для просування, навчання чи підвищення;
- неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів;
- прецеденти різких звільнень та різких наборів персоналу в організацію (звідси нестабільність компанії).

Слід зазначити, що плінність кадрів можна як і позитивне явище. По-перше, розширюються можливості працівника і збільшується його здатність до адаптації. По-друге, колектив підприємства «освіжається», відбувається приплив нових людей, а отже нових ідей, які можна використовувати надалі для розвитку ресторану-експозиції.

Гнучкість кадрової політики цього підприємства оцінюється з її характеристик:

- стабільності;
- динамічності.

Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом змінних умов та обставин, тобто вміти швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ступінь обліку інтересів працівника розглядається порівняно зі ступенем обліку інтересів виробництва, тобто кожен працівник робить свій внесок у розвиток та гідне існування підприємства.

Для виявлення інтересів працівника та того, наскільки вони задовольняються, було проведено анкетування персоналу, опитано 42 особи.

В результаті опитування зроблено висновки про те, що за великим рахунком інтереси персоналу враховуються, систематично проводяться збори з генеральним директором, на яких звучуються потреби та невдоволення персоналу. Щотижня складається графік роботи, у його плануванні може безпосередньо брати участь сам персонал, виставляючи собі робочі зміни у графіку побажань. За результатами анкетування було визначено, що 77% персоналу задоволені своєю роботою; 74% - задоволені роботою менеджера з персоналу; 83% опитаних задоволені рівнем заробітної плати та формою оплати праці (від виручки); 62% - влаштовує кількість робочих годин.

Головний принцип кадрової політики – ефективна праця та особистий внесок кожного у спільну справу мають гідно оцінюватись. Це виявляється у оплаті праці в офіціантів, барменів. Вона залежить від виручки офіціанта/бармена протягом місяця. Чим більший виторг, тим більше заробітна плата, у кухарів же заробітна плата залежить від кількості замовлень, тим самим це дає їм мотивацію готувати краще і смачніше, щоб клієнти були задоволені стравами, що замовляються, і приходили сюди знову і знову.

З аналізу, можна дійти висновку у тому, що у цій організації простежуються ознаки раціональної кадрової політики. Керівництво має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгострокові періоди.

Відділ кадрів займається персоналом ресторану. Менеджер з персоналу підпорядковується безпосередньо директору з персоналу ресторану «Матаміа!». Менеджер з персоналу підбирає співробітників відповідно до вимог, які висуває компанія-замовник до кожного з необхідних фахівців.

До завдань відділу кадрів входить:

- Організація системи обліку кадрів, аналіз плинності;

- Участь у формуванні стабільного колективу, створення кадрового резерву та робота з ним;
- Організація роботи із забезпечення підбору, навчання, оцінки та використання персоналу.

У свою чергу функціональні обов'язки менеджера з персоналу включають:

- Формування кадрової політики підприємства;
- Врахування особового складу ресторану;
- Підбір персоналу відповідно до кадрової політики;
- Розробка та застосування на практиці системи навчання персоналу (тренінги, семінари);
- Адаптація нових працівників;
- Розробка системи мотивації працівників;
- Складання та оформлення трудових договорів;
- Веде кадрову документацію;
- Здійснення систематичного контролю та інструктажу працівників з обліку кадрів;
- Підготовка матеріалів для подання співробітників до заохочення та нагородження.

Також менеджер з персоналу має низку обов'язків:

- Вища освіта;
- Знання трудового законодавства;
- Знання основ психології та соціології;
- Досвід розробки систем навчання та мотивації персоналу;
- Знання методів оцінки персоналу;
- Грамотне мовлення, комунікабельність;
- Знання ПК;
- Навички роботи з кадровою документацією;

- Організаторські здібності.

До документації кадрової служби ресторану «Matamia!» входить:

- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Положення про оплату праці та персонал;
- Структура та штатний розклад ресторану;
- Графік обліку руху трудових книжок;
- Книга обліку особистих карток;
- Трудові договори;
- Наказ про призначення на посаду;
- Посадові інструкції;
- Особисті картки працівників;
- Журнал реєстрації прийому працівників;
- Договори про матеріальну відповідальність;
- Положення про атестаційну комісію;
- Номенклатура справ кадрової служби;
- Графіки відпусток;
- Особисті відносини працівників.

Облік персоналу ведеться за кожним працівником ресторану «Matamia!» у програмі «1С: Зарплата та кадри 8.0».

При прийомі з працівником укладається трудовий договір - це угода між роботодавцем і працівником, відповідно до якої роботодавець зобов'язується:

- надати працівникові роботу з обумовленої трудової функції,
- забезпечити умови праці, передбачені трудовим законодавством та іншими нормативними правовими актами, що містять норми трудового права, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами та цією угодою,

- своєчасно та в повному розмірі виплачувати працівникові заробітну плату;

а працівник зобов'язується:

- особисто виконувати укладену за угодою трудову функцію на користь, під управлінням та контролем роботодавця,
- дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку, передбачені роботодавцем.

Під час укладання трудового договору особа, яка влаштовується працювати, пред'являє документи:

- паспорт;
- трудову книжку;
- документи про освіту;
- санітарну книжку (з позначкою про проходження медогляду);
- свідоцтво про постановку на податковий облік фізичної особи.

Під час укладання трудового договору вперше трудова книжка оформлюється роботодавцем.

За цими даними ведеться оперативний облік руху чисельності, змін, що відбуваються у складі персоналу ресторану, також складається звітність, яка використовується для управління та контролю за дотриманням штатної дисципліни.

1.3 Заходи, створені задля вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Matamia!»

Програма стимулювання та мотивації співробітників ресторану «Matamia!» розроблена та впроваджена в систему управління персоналом досить давно. І до неї входить:

- безкоштовне харчування;
- корпоративні вечірки;
- щомісячна премія.

Ця програма з низки положень призводить до позитивних результатів.

Таблиця 1.8

Заходи по підвищенню мотивації персоналу, які використовуються

Заход	Зміст	Термін реалізації	Відповідальний
Безкоштовне харчування	Хрчування за рахунок ресторану на зміні 2-разове	з першого дня працевлаштування	адміністратор
Корпоративні вечірки	Святкування нового року, днів народження працівників та дня заснування ресторану	2-3 рази на рік	керівник
Щомісячна премія	Бонус грошима	у день виплати зарплати	керівник

Методи та форми мотивації можна розділити на дві групи: матеріальні та нематеріальні.

До першої групи віднесемо такий метод:

Застосування накопичувальних бонусів. Бонуси нараховуються за окремі елементи гарно виконаної роботи з подальшим заохоченням.

До другої групи входять такі методи:

"Позитивний відгук". Цей метод використовується для офіціантів. Його суть полягає в тому, що коли гість залишає позитивний відгук у книзі «відгуки та пропозиції», офіціанту як заохочення пропонується на вибір будь-яку зі страв.

Щомісячне опитування персоналу. Особливістю цього методу є його анонімність. Для проведення щомісячного опитування розробляється анкета, яка включає у собі питання щодо умов і змісту роботи, оцінки керівництва та

інших питань не більше десяти. Анкета сформована так, щоб можна було вибрати варіант відповіді з кожного питання та вписати свою думку. Такі опитування проводять у ресторані «Mama!ia!» щомісяця.

Заохочення та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу. Відомо, що багато чого на підприємстві не може бути охоплене вищим керівництвом. Керівництво ресторану, розуміючи це, вирішило запровадити цей метод. Знаючи, що лінійний персонал набагато краще бачить на своїх робочих місцях, що і де можна покращити. І кожен співробітник цього ресторану впевнений, що будь-яка думка про покращення роботи, яка прийшла до йому в голову буде уважно вислухана і можливо реалізована, але обов'язково так чи інакше буде заохочена.

Гнучкий графік, можливість поєднувати роботу та навчання. Співробітник ресторану може скласти свій графік таким чином, щоб робота була доповненням до навчання, працювати по 3-4 дні на тиждень, може відпрацьовувати неповну робочу зміну з 8 годині. При цьому має всі права на додаткові бонуси.

Соціальна безпека. Соціальна захищеність дозволяє співробітникам ресторану «Mama!ia!» мати більшу частину пільг, які передбачені трудовим законодавством України. До того ж у компанії відсутні якісь грошові штрафи за зіпсовану продукцію з вини працівника. Максимум що буде - зауваження та запис у файл. Компанія також оплачує проходження медичної книжки, яка залишається у всіх працівників після звільнення.

«Веселі змагання». Для працівників ресторану «Mama!ia!» влаштовуються так звані «Веселі змагання», де виявляються найсміливіші, найактивніші, найшвидші, найпідприємливіші працівники. За результатами цих змагань видаються призи, подарунки, можливо, навіть підвищення на посаді. Це допомагає працівникам у матеріальній сфері, а також допомагає просто розслабитися і розважитися, весело провести час зі своїми товаришами по службі. Також ці змагання допомагають згуртуванню колективу у компанії.

Кар'єрний ріст. Робота в ресторані «Matamia!» - це можливість за невеликий проміжок часу домогтися швидкого зростання кар'єрними сходами і через 3 роки мати керівну посаду в даній мережі. Як кажуть менеджери, підвищують тих, хто може краще керувати, аніж працювати. Якщо працівник справляється з обов'язками не тільки своїми, але ще й встигає допомагати іншим, то велика ймовірність того, що він буде підвищений через 3 роки, тому що такі працівники закривають дірки в розкладі та нестачі досвідченого персоналу для обслуговування відвідувачів ресторанів. Тому швидко піднятися кар'єрними сходами можуть ті, у кого більшою мірою розвинені комунікативні якості.

Така програма мотивацій приваблює багато бажаючих працювати і заробляти, тому що нині дуже важливі як хороша заробітна плата, так і дружній колектив, можливість поєднувати роботу з навчанням та інші чинники.

Організаційна структура мережі ресторанів «Matamia!» - це ієрархічна структура, отже, у системі управління йде точний поділ праці, що сприяє появі висококваліфікованих співробітників у кожній справі; суворої ієрархії рівнів управління, коли дії нижчестоячої ланки управління контролюються вищим керівництвом і є вироблення єдиних правил і стандартів по кожному з видів діяльності.

Кожен співробітник ресторану «Matamia!» має можливість рости та розвиватися. Навіть найпростіший працівник, згодом може отримати високу посаду, якщо якісно виконуватиме свої обов'язки і відмінно проходитиме всі атестації.

Для того, щоб усі співробітники працювали злагоджено і без грубих порушень, керуючі цією мережею намагаються правильно мотивувати персонал. Співробітники почуваються важливою частиною команди, а гості закладу приємно відпочивають та розуміють, що їм завжди раді.

Таким чином, можна сказати про те, що в організації досить хороша система управління персоналом, у зв'язку з чим мережа сприятливо розвивається і розширюється.

РОЗДІЛ 2 Шляхи вдосконалення чинної системи управління персоналом

2.1 Розробка програми нематеріальної мотивації персоналу

Ресторан «МамаТіа!» має чітку відпрацьовану систему оплати праці, з урахуванням останніх змін у галузі роботи персоналу було переглянуто поняття преміювання. Основною особливістю нового виду заохочення стала ув'язка премій не тільки з індивідуальними результатами роботи, але і з результатами роботи колективу загалом. Що стосується монетарної сторони системи мотивації персоналу, то вона функціонує у нормальному режимі та всі співробітники задоволені. Завданням стало провести аналіз матеріальної немонетарної системи винагороди. Згідно з проведеним дослідженням, вдалося встановити, що залучити та утримати кваліфікованих фахівців допоможе грамотно розроблений список пільг. Відсутність соціального пакет є однією з провідних причин звільнення.

Для самого працівника соцпакет - це, перш за все, фактор, що впливає на вибір роботодавця. Особливо це стосується кваліфікованих кадрів. Це якийсь стимул, що безпосередньо впливає на результат діяльності людини в компанії. Для самої фірми конкурентна перевага перед іншими учасниками сфери у боротьбі за професійних співробітників.

Соціальний пакет можна розробити виходячи з двох параметрів оцінки:

По-перше, відповідно до ієрархічної структури організації: один набір пільг – для співробітників та робітників, інший – для адміністративного персоналу.

По-друге, відповідно до системи рівнів: чим вище рівень, до якого належить посада, тим більше набір (або сума) пільг.

На даний момент аналізований об'єкт має у своєму складі велику кількість спеціалізацій, весь перелік яких ще до кінця не сформовано та продовжує оновлюватися, тому розробляти систему рівнів на цьому етапі недоцільно. Найбільш оптимальним варіантом є побудова системи пільг відповідно до ієрархічної структури.

У процесі розробки потрібно врахувати індивідуальний фактор, тобто формування пакету пільг з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника. У цьому нам допоможе так званий принцип кафетерія. Суть цього принципу полягає в наступному: необхідно сформувати 2 – 3 пакети пільг з однаковою вартістю, але із різним наповненням. Таким чином, у працівників буде можливість обрати той пакет пільг, який би їх максимально задовольнив та мотивував на досягнення результатів. В ході проведеного опитування було отримано список пільг, які будуть мотивувати робітників найбільшою мірою. До таких пільг належать: оплата обіду, бензину на певну суму, проїзного на громадський транспорт, мобільного зв'язку, дитячої путівки, власної путівки, санаторної путівки, занять у фітнес – центрі, медичного страхування. На підставі розглянутих варіантів отримані пакети рішень представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Щорічні витрати на різновиди наданих пільг

Пакет	Вартість, грн.	Пакет	Вартість, грн.	Пакет	Вартість, грн.
Оплата обіду	10600	Оплата бензину на суму 2000 грн./місяць	12000	Оплата медичної страховки	9500
Оплата проїзного на громадський транспорт	4900	Оплата мобільною зв'язку 700 грн./місяць	4200	Оплата фітнес-центру	8500
Оплата дитячої путівки	14500	Оплата своєю власною путівки в розмірі окладу	13800	Оплата санаторний путівки	12000
Разом:	30000	-	30000	-	30000

У таблиці 2 представлені три пакети пільг, кожен з яких дорівнює сумі 30000 гривень щорічно. Дані системи пільг розроблені з урахуванням потреб співробітників ресторану, оскільки основним завданням було вирішення питання щодо утримання висококваліфікованих кадрів усіх категорій. Таким чином, умову врахувати індивідуальний фактор - дотримано, співробітники зможуть вибирати найбільш підходящий для них список. Вибраний список пільг надаватиметься працівникові після успішного проходження ним випробувального терміну, раз на рік. За двома останніми пакетами пільга стане хорошим бонусом до чергової відпустки, оскільки передбачає відпочинок в санаторії чи путівку на відпочинок.

Тепер розглянемо щорічні витрати ресторану на надання даної стимулюючої системи.

$$3 \text{ заг} = 3 \text{ рік} \times \text{Ч факт} (1);$$

Фактична середньооблікова чисельність співробітників ресторану на кінець 2021 року становить 100 осіб, тому:

$$3 \text{ заг} = 30000 \times 100 = 3000000 \text{ грн.}$$

При впровадженні в ресторані «Matamia!» цієї програми мотивації можливо, за відносно невеликих витрат (не більше 5% від основного фонду оплати праці на рік), отримати значний мотиваційний ефект, підвищити зацікавленість співробітників та створити прагнення прикладати більше зусиль у діяльності, а також закріпити свій стаж на аналізованому об'єкті. Економічний ефект від запропонованого заходу можливо лише прогнозувати. Для оцінки ефективності був проведено «он-лайн» опитування у соціальних мережах серед учасників групи чат ресторану «Matamia!». Під час анкетування 73% респондентів відповіли негативно на запитання: «Чи легко Ви розлучилися з пільгами, що надаються рестораном?». Можна зробити висновок, що 73% людей будуть зацікавлені і за умови надання запропонованих пільг не залишать ресторан. Тим самим це сприятиме зниження коефіцієнта плинності кадрів, який на даний момент дорівнює 12%.

$$K_{\text{тек.р.}} = Ч_{\text{тек.р.}} / Ч_{\text{р}} (2),$$

де $K_{\text{тек.р.}}$ – коефіцієнт плинності робітників;

$Ч_{\text{тек.р.}}$ – число звільнених;

$Ч_{\text{р.}}$ – середньооблікова чисельність робітників.

У 2021 році в ресторані всього звільнено 14 осіб, 76% з яких це робітники, а саме, 11 осіб. За власним бажанням звільнено 10 робітників, а порушення трудової дисципліни було встановлено у двох осіб. Запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, оскільки дослідження показало, що чисельність звільнених з причин плинності кадрів зменшиться приблизно на 73%, що становить 8 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів з урахуванням змін дорівнюватиме:

$$K_{\text{тек.р.}} = (11-8)/100=0,033, \text{ або } 3,3\%$$

Внаслідок прогнозованого скорочення плинності кадрів ми можемо розрахувати економію чисельності:

$$E_{\text{ч}} = Ч_{\text{р.зв.}} \times Д_{\text{пот}} / \Phi_{\text{р.ф.}}$$

де $E_{\text{ч}}$ – економія чисельності;

$Ч_{\text{р.}}$ звільнення – число робітників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни;

$Д_{\text{пот}}$ – середня кількість робочих днів, втрачена при одному звільненні;

$\Phi_{\text{р.}}$ – номінальний річний фонд робочого дня одного працівника, дн.

Середня кількість робочих днів, втрачена при одному звільненні, на аналізованому об'єкті становить 27 днів. Пов'язано це насамперед із тим, що загалом спостерігається дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів, тому виникають труднощі під час пошуку нових працівників.

Номінальний річний фонд робочого часу за 2021 рік становить 186 днів: календарний фонд – вихідні та святкові дні.

Підставляючи наявні дані у формулу (3), отримуємо:

$$E_{\text{ч}} = 8 \times 27 / 186 = 1 \text{ чол.}$$

Економія чисельності при скороченні коефіцієнта плинності кадрів до 1,16% становить 1 особу.

Знаючи економію чисельності, можна прорахувати зміну виробництва. ності праці:

$$Д_{\text{ПТ}} = (E_{\text{ч}} \times 100) - (Ч_{\text{р}} - E_{\text{ч}}) \quad (4)$$

де $Ч_{\text{р}}$ – розрахункова чисельність робітників;

$E_{\text{ч}}$ – економія чисельності рахунок реалізації резервів.

$$\text{Д ПТ} = (1 \times 100) - (100 - 1) = 1,01\%$$

Далі розглянемо збільшення виробітку на 1 робітника з урахуванням зростання продуктивності у грошовому еквіваленті.

Фактичний виробіток на 1 основного робітника в 2021 році склав 275,96 тис. грн. Враховуючи отримане зростання в галузі продуктивності праці можна розрахувати вироблення на 1 робітника, формули 5,6:

$$\text{ПТ2} = \text{ПТ1} \times \text{ДПП1} / 100 \quad (5);$$

$$\text{ПТ2} = 275960 \times 101 / 100 = 278719 \text{ грн.}$$

$$\text{Д ПП} = \text{ПТ2} - \text{ПТ1} \quad (6);$$

$$\text{Д ПТ} = 278719 - 275960 = 2756 \text{ грн.}$$

Таким чином, зростання вироблення принесе ресторану «Matamia!» суму у розмірі (7):

$$\text{В від реал. м.} = \text{I на 1 осн. робітника} \times \text{Ч р} \quad (7);$$

де В від реал. мер-я – виручка від реалізованого заходу,

I на 1 осн. роб. – зміна виробітку на одного основного робітника,

Ч р . – середньооблікова чисельність робітників.

$$\text{В від реал. м.} = 2759 \times 100 = 275900 \text{ грн.}$$

Зниження плинності кадрів, як наслідок, економія чисельності персоналу – це лише один із факторів зростання продуктивності праці. Також запропонована система пільг у ресторані «Matamia!» сприятиме:

- закріпленню персоналу на підприємстві;
- покращенню соціально-психологічного клімату;
- підвищенню лояльності співробітників щодо підприємства;

- підвищенню продуктивності праці не лише за рахунок економії чисельності, а й рахунок збільшення інтенсивності роботи;
- зниженню витрат, необхідних під час найму та звільнення співробітників.

2.2 Розробка картки атестації персоналу

Наступним заходом, спрямованим на вдосконалення системи управління персоналу, стане розробка картки атестації. Мета – побудова ефективної та професійної команди в ресторані через оцінку знань, умінь, досягнень співробітника ресторану з прив'язкою до мотивації та кар'єрного зростання.

За результатами атестації можна будувати план навчання працівників, план їх кар'єрного зростання, як вертикального, так і професійного горизонтального, в умовах скороченої чисельності після кризи, викликані пандемією, взаємозамінність дасть потрібну гнучкість в управлінні кадрами. Крім того, результати атестації допомагають створити ефективну систему фінансової та нематеріальної мотивації. Завдання атестаційної комісії – не визнання факту задовільного потенціалу працівників, а навпаки, виявлення слабких місць, прогалин, помилок та зон розвитку кожного співробітника та команди в цілому.

Для початку слід підготувати всі необхідні матеріали, а саме: посадові інструкції на кожен посаду, положення про атестацію, де будуть обумовлені критерії оцінки персоналу, причому однакові для всіх, описано процедуру атестації. Потім слід ознайомити під розпис усіх працівників із положенням про атестацію персоналу. Далі формується атестаційна комісія.

Процедура атестації починається з атестаційного подання кожного співробітника, до складу якого крім анкетних даних, входять:

- зміст виконуваної роботи;
- складність роботи;
- якість виконання роботи;
- ставлення до роботи (інноваційні засади, прийняття відповідальності, працездатність, поведінка в нестандартних ситуаціях та тощо);
- співпраця з колегами;
- активність у житті колективу.

Також необхідно розглянути думки колег атестованого, та проаналізувати службові характеристики, раніше складені на працівника.

Далі проходить організація обговорення можливих питань між атестаційною комісією та співробітниками підрозділу, в якому працює атестований, а також бесіда з працівником після його ознайомлення з уявленням - характеристикою. Після цього атестаційною комісією виноситься рішення щодо працівника: чи відповідає він займаній посади без зауважень; те ж із зауваженнями, у тому числі необхідності навчання підвищення кваліфікації та ін; займаній посаді не відповідає з рекомендаціями щодо подальшого використання працівника в організації або можливе звільнення.

Важливо провести атестацію з комплексним підходом до питань діяльності ресторану. Тому блоків має бути кілька. Так, наприклад:

- гостьова оцінка – оцінка ресторану з точки зору гостей. Тут задіюється система «Таємний гість», дані всіх анкет за тестований період аналізуються, та виставляється бал у атестаційний лист співробітника;
- фінансова оцінка - досягнення рестораном певних цифр доходів та витрат, а також індивідуальні досягнення поставлених фінансових планів конкретним працівником;

- оцінка виконання стандартів — відповідність нормам та вимогам, встановленим у компанії (оцінка проводиться керуючим ресторанами або менеджером, відповідальним за роботу ресторанів);
- санітарна оцінка – дотримання закладом/співробітником санітарних норм та вимог;
- підсумкова атестаційна оцінка - оцінки, отримані на практичного та теоретичного атестаційного захисту.

Підсумком проведення атестації має стати розробка індивідуальних кар'єрних карток з урахуванням особистих побажань та вимог. Розробка схеми просування кар'єрними сходами покликана вирішувати подвійне завдання: зняти напругу серед колег відповідної категорії, яке створилося внаслідок незадоволення ними відповідністю займаної посади, та сприяти утриманню робітників на своїх службових місцях, позначивши обрії посадового зростання.

Розглянемо три напрями кар'єри:

- вертикальний – підйом на більш високий ступінь структурної ієрархії;
- горизонтальний – переміщення до іншої функціональної області діяльності, також сюди можна віднести розширення чи ускладнення завдань на колишньому щаблі;
- доцентровий - кадровий резерв адміністративної ланки.

Після впровадження в систему управління індивідуальної кар'єрної карти проаналізувати ефективність вдосконалення можна, аналізуючи зміну наступних показників:

- плинність кадрів;
- просування на посаді (порівняння відсоткових показників);

- ставлення працівників, що отримали підвищення, до загального числа працівників у групі)
- зайняття звільнених ключових посад працівниками організації та працівниками, прийнятими з боку;
- ступінь задоволеності персоналу процесом управління кар'єрою шляхом проведення опитувань серед робітників.

Розроблений захід дозволить знизити плинність кадрів усіх категорій робітників, зберегти висококваліфіковані кадри на робітників місцях, зацікавити їх у подальшому розвитку, залучити достатню кількість молоді. А також захід буде сприяти підвищенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Реалізація цього заходу не вимагає з боку керівництва ресторану жодних матеріальних витрат. Горизонтальний напрямок кар'єри забезпечить взаємозамінність працівників в умовах кризи, наприклад, найбільша за чисельністю категорія обслуговуючого персоналу за підсумками виявлених у ході атестації резервів може тимчасово функціонувати на кухні, займатися доставкою страв додому. Функціональні обов'язки та терміни визначає безпосередній керівник. Заробітна плата залишається без змін.

Варто враховувати, що позитивні результати атестації працівників важливі, але склад команди згодом може змінюватись. Ресторанний бізнес дуже рухливий, тому й організаторам бізнесу потрібно бути живими та гнучкими, у тому числі й у концептуальному підборі персоналу. Персонал повинен вміти адаптуватися до нових умов та займати активну життєву позицію. Так, для ресторану у великому торговому центрі актуально вийти на аутсорсинг та на вихідні дні запрошувати додатковий персонал, можливо, менш кваліфікований, але готовий працювати у графіку вихідний день.

2.3 Освітня програма наставників навичкам управління молодшим обслуговуючим персоналом

Наступним етапом удосконалення системи управління персоналу ресторану «Matamia!» є навчання наставників (співробітників з досвідом роботи понад 3 роки) навичкам нематеріальної мотивації. Співробітники молодшого обслуговуючого персоналу, як правило, не повною мірою задоволені роботою з безпосереднім керівником, наставником, або більш досвідченим колегою. Їм би хотілося, щоб останні сприяли виявленню ініціативи, надавали самостійність, делегували повноваження тощо, тому проведення тренінгу для наставників та керівників ресторану «Matamia!» стане ефективним нововведенням.

Для економії коштів організацію та проведення тренінгу пропонується провести HR-менеджеру. Найбільш актуальною встановлено тему тренінгу: «Нематеріальна мотивація» з індивідуальною сесією для кожного учасника. Також з урахуванням більшої ефективності даного заходу автором будуть запропоновані до розгляду тематичні модулі навчання, які із загальною програмою курсу збудують універсальний освітній плацдарм.

Метою проведення даного тренінгу має стати практичне оволодіння методами нематеріальної мотивації співробітників (у тому числі коуч – техніками) та впровадження їх у практику управління. Коуч – техніки дозволять у області управління співробітниками з максимальним ефектом транслювати підлеглим мети організації та знаходити можливість об'єднувати їх з особистими цілями кожного працівника. Таким чином, відбувається не тільки процес мотивації підлеглих, а запускаються процеси самомотивації у кожного із співробітників.

Форма проведення – інтенсивна групова робота, у програму потрібно включити ділові та рольові ігри, вправи та практичні завдання. Максимально враховуються особистісні особливості кожного учасника. Впровадження

кожним учасником набутих умінь у робочу практику індивідуально супроводжується через систему індивідуальних коуч - консультацій.

У курс, що вивчається, пропонується включити розроблену автором справжньої кваліфікаційної роботи програму тренінгу:

Модуль 1. Трансляція цілей у процесі постановки завдань:

- а) стратегічні та фактичні цілі (особисті та організаційні) трансляція, постановка, адаптація;
- б) критерії оцінки досягнення результату;
- в) як зробити поставлену мету мотивуючим фактором. Основні параметри;

Модуль 2. Стиль управління:

- а) влада, вплив. Стиль керування;
- б) усвідомлення власних методів впливу, їх «плюсів» і «мінусів»;
- в) прийоми мотивації персоналу: наказ, маніпуляція, співпраця;
- г) вигоди та ризики;
- буд) впливом геть співрозмовника. Техніки переконання. Аргументація;

Модуль 3. Маніпуляція у системі «керівник-підлеглий»:

- а) основні показники маніпуляції. Механізми та закономірності. Види та алгоритми;
- б) алгоритм протистояння маніпуляції. Техніки психологічного самбо та інформаційного діалогу;

Модуль 4. Співпраця:

- а) можливість використання коучинг - технік в управлінні персоналом;
- б) основні навички, необхідні використанню коучинг – технік;
- в) конструктивне спілкування та вирішення конфліктних ситуацій.

Як правильно критикувати, висловлювати зауваження;

- г) техніки ведення бесіди, що знижують напругу та сприяють взаєморозумінню;

Модуль 5. Синтез управлінських технік:

- а) аналіз. Методи здійснення аналізу. Аналіз обмежуючих переконань;
- б) визначення можливостей задля досягнення цілей. Різні способи пошуку ресурсів;
- в) можливості різних технік, залежно від конкретних ситуацій;
- г) створення позитивних установок.

Наставники, навчені навичкам нематеріальної мотивації, будуть сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, зможуть зацікавити своїх підлеглих, внаслідок чого знизиться плинність кадрів, збільшиться продуктивність праці, робота стане більш інтенсивною та оперативною.

Запропоновано низку проектів та заходів, основним завданням яких є - вдосконалення системи управління персоналу, націлений на більшою чи меншою мірою вплинути на ставлення працівників до праці, підсумковим завданням є виявлення ступеня впливу на так званий індекс мотивації. Під індексом мотивації розуміється сукупність таких показників як: позитивне ставлення до роботи, бажання розвиватися в професійний план, лояльність по відношенню до компанії, задоволеність роботою.

Формула, що характеризує вплив кожного з чинників на загальний індекс вдосконалення мотивації має такий вид (8):

$$I \text{ удосконалення системи мотивації} = X_1 + X_2 + X_3, \quad (8)$$

де I вдосконалення системи мотивації – індекс удосконалення мотивації,

X_1 – впровадження системи пілг;

X_2 – проведення атестації та розробка індивідуальних схем планування ваня кар'єри як для робітників, так і для фахівців та службовців;

X_3 – навчання керівників навичкам нематеріальної мотивації,

Спираючись на дані експертного опитування, проведеного в ході польових досліджень, розставимо частки впливу кожного з перерахованих факторів на загальний індекс удосконалення управління у формулу (Таблиця 13)

Таблиця 2.2

Вплив пропорованих факторів на вдосконалення системи управління персоналу ресторану «Матаміа!» (дані експертного опитування)

Фактор	Захід	Доля
X_1	використання системи пілг	0,5
X_2	проведення атестації та розробка індивідуальних схем планування кар'єри як для робітників, так і для фахівців та службовців	0,15

Продовження таблиці 2.2

Х 3	навчання керівників навичкам нематеріальної мотивації	0,35
-----	--	------

Отже, на думку експертів, на вдосконалення системи управління персоналу найбільше впливає розроблена система пілг, далі навчання наставників навичкам нематеріальної мотивації та впровадження індивідуальних схем планування кар'єри для всіх категорій робочих. Витрати на всі запропоновані заходи становлять:

- щорічні - 3 000 000 (впровадження пілг) -275 600 (збільшення виробітку) = 2724400 грн.;
- одноразові - 29 900 грн. (Навчання HR - менеджера).

Економія чисельності – 1 людина, зростання продуктивності праці за рахунок економії чисельності – 1.01%. Даний економічний ефект, економія чисельності та зростання продуктивності праці було досягнуто за рахунок зниження рівня плинності кадрів серед робітників із 12% до 3.3%.

Крім економічного ефекту, вираженого у грошових одиницях, працівники ресторану «Matamia!» отримують ряд соціальних позитивних моментів від застосування запропонованих заходів:

- підвищення лояльності до ресторану з боку співробітників, за рахунок прийнятого на розробку з наступним використанням пакету соціальних пілг;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі, за рахунок розробки кар'єрної картки працівника;

- ротація дозволить знизити монотонність, підвищити змістовність та привабливість праці, а також збільшити рівень взаємозамінності працівників;
- створення кар'єрних планів сприятиме підвищенню зацікавленості та прагнення до розвитку персоналу;
- навчання наставників допоможе знизити рівень соціальної напруженості у колективах, а також підвищити віддачу менше кваліфікованих працівників.

Основним проектом щодо вдосконалення системи управління персоналу в ресторані «Matamia!» став захід розроблення та впровадження системи пілг. Було обрано саме цей проект з урахуванням проведення соціологічного дослідження, під час якого вдалося встановити, що саме грамотно розроблений перелік пілг здатний залучити та утримати кваліфікаційних працівників.

Що стосується теоретичного обґрунтування, обраного проекту, то, спираючись на аналіз залежності відчуття гордості по відношенню до підприємства від наявності пілг на неї, можна зробити таке: почуття гордості своїм підприємством визначається наявністю пілг для працівників (що більше пілг респонденти відзначали на своїх підприємствах, тим частіше зустрічалися позитивні почуття по відношенню до свого підприємства та навпаки).

Вибираючи «принцип кафетерія» (два - три пакети пілг однакової вартості, але з різним наповненням), не нав'язуємо кожному співробітнику ті чи інші пілги, а даємо право вибору. Основною метою впровадження пілг є потенційне зниження плинності кадрів в ресторані «Matamia!».

Враховуючи зниження коефіцієнта плинності кадрів до 3,3%, інші пропоновані заходи сприятимуть підвищенню взаємозамінності співробітників, створення духу причетності та взаємовиручки, підвищенню

рівня задоволеності співробітників, що у результаті призведе до формування сприятливого приємного соціально-психологічного клімату у колективі. Згодом усі позитивні соціальні зміни знаходять своє вираження при обґрунтуванні сукупного економічного ефекту.

2.4 Навчання, підвищення кваліфікації

Чому необхідно навчати персонал, якщо кожен день він відпрацьовує та закріплює свої навички прямо на робочому місці? Тому що здебільшого саме від співробітників, які безпосередньо взаємодіють з гостями, залежить більша частина складових успіху закладу.

Кожного власника бізнесу з сегменту HoReCa хвилюють питання: як його співробітники приймають гостей, як з ними спілкуються та обслуговують, як підтримують атмосферу, чи дотримуються практично всіх правил і вимог. Якщо залишити ці питання поза увагою, то розвитку бізнесу не видно. Та й просто залишатися на місці не можна, треба зростати. У цій сфері регулярно з'являються нові вимоги та тенденції, про них потрібно вчасно дізнаватися та брати на озброєння.

Що дає навчання співробітників

Підвищення рівня обслуговування. У роботі лінійного персоналу, менеджерів, керуючих є певні стандарти, і що вище ці стандарти, то краще сервіс, і тим вища ваша конкурентоспроможність.

Формується корпоративна культура. Потрібно виховувати у співробітниках внутрішню нетерпимість до шлюбу у роботі.

Можливість «вирощувати» кадри. Якщо лінійний персонал знатиме, наприклад, що сумлінна робота дасть можливість кар'єрного зростання, це зміцнить його мотивацію.

Відпрацювання навичок. Персонал може навчитися працювати з новим обладнанням, посудом, програмним забезпеченням, продуктами і товарними знаками у просторі навчального центру, без додаткових витрат.

Зниження плинності. Коли співробітники знають, що керівник зацікавлений у їхньому професійному зростанні, коли відчуває подяку за надану можливість вчитися та розвиватися, він набагато менше замислюється про зміну роботи.

Крім того, співробітники з високою кваліфікацією якісніше вводять у курс справи новачків, таким чином зберігається високий рівень сервісу та підтримується репутація закладу без спеціальних заходів з боку керівництва.

Навчання співробітників різних спеціалізацій: від лінійного до персоналу, що управляє, може проходити в приватних освітніх центрах, які є більш гнучкими і інформативними. Навчання допомагає відпрацьовувати навички в різних напрямках: сервіс, що продає, стандарти та навички спілкування з гостями, функції керівника та наставника, менеджмент, презентація меню і т.д. Організується ефективно навчання за підтримки грамотних викладачів та спікерів, з прозорими системами оцінки та контролю.

Підвищення кваліфікації з центрами фудсервісу та кулінарної майстерності забезпечує власникам бізнесу з сегменту HoReCa:

- навчання співробітників та підвищення їх кваліфікації,
- відпрацювання та тестування нововведення до їх впровадження,
- постійне підвищення своєї конкурентоспроможності,
- одержання нових постійних клієнтів навіть під час кризи.

Щоб ресторан функціонував на повну силу; щоб клієнти, що зайшли вперше, стали незмінними; щоб були плідні взаємини з персоналом, потрібно не тільки підібрати правильних фахівців, але й навчати їх у подальшій специфіці роботи саме у вашому ресторані.

Які варіанти навчання можуть бути і для кого?

Навчання ресторанного бізнесу. Головний етап навчання, який потрібний майбутньому власнику ресторану. Відвідавши курси рестораторів, можна дізнатися, як зробити свій бізнес прибутковим, навчитися аналізувати продажі, грамотно скласти меню відповідно до цільової аудиторії, адекватно оцінити потенційних працівників закладу та багато іншого.

Навчання всього персоналу ресторану. Підходить, якщо власник збирається відкривати свій ресторан і має групу ентузіастів-співробітників, які мають мінімальні знання. Вирощування професіонала у своїй справі завжди було гідним заняттям. Така людина буде вірним помічником у будь-якій ситуації та першокласним працівником.

Навчання кухарів, керуючого рестораном тощо – конкретних спеціалістів. Для таких цілей підійдуть школи кухарів, кулінарні академії, школа кулінарного мистецтва тощо. Також існують окремі курси кондитерів, барменів. Є навіть курси керуючого рестораном.

Підвищення кваліфікації шеф-кухаря, бармена та інших спеціалістів. Цей етап необхідний для ресторану, що розвивається і процвітає, тому що в сучасному світі ніщо не стоїть на місці, і нові знання обов'язкові.

Існують різні тренінги для ресторанів. Власник запрошує спеціаліста, і він працює зі співробітниками. Висококваліфіковані спеціалісти ніколи не зупиняються на досягнутому. Вони впевнені, що все знати неможливо, тому продовжують освіту та самоосвіту. Можливістю самоосвіти можуть стати майстер-класи шеф-кухаря, бармена чи інших працівників.

Прагнення співробітника до професійного зростання є найважливішим. Без цієї можливості людина працюватиме неякісно і не на повну силу, без інтересу, тому має сенс відправляти співробітників до кулінарної школи,

майстер-класу бариста чи інших різноманітних курсів підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу ресторану

Успішність та якість роботи будь-якого ресторану чи кафе багато в чому залежить від кваліфікації та професіоналізму людей, які у ньому працюють. Тому власник чи керівник ресторанного бізнесу має бути безпосередньо зацікавлений у регулярному навчанні своїх співробітників. Підвищення кваліфікації працівників повністю виправдовує фінансові вкладення, оскільки дозволяє підняти обслуговування гостей якісно на новий рівень.

Найбільшою популярністю користується проведення навчання безпосередньо на підприємстві за індивідуально розробленою програмою. При виборі варіанта навчання на підприємстві, всі навчальні програми підбираються та формуються індивідуально, тому співробітники отримують саме ті знання та навички, які їм необхідні.

Навчання на підприємстві включає:

- Складання плану індивідуального навчального курсу (теми курсу підбираються індивідуально залежно від побажань замовника та рівня знань персоналу),
- Виїзд фахівця на підприємство та проведення теоретичних та практичних занять (1-3 дні),
- Надання навчальних матеріалів або журналів рецептур страв/напоїв (залежно від виду курсів), Видача сертифікатів про проходження навчального курсу.

Переваги навчання персоналу у закладі без відриву від виробництва:

- економія часу керівника та часу співробітників,

- навчальний процес організований безпосередньо на виробництві в реальній робочій обстановці у знайомому для персоналу просторі,
- програма навчального курсу складається індивідуально, саме для вашого закладу за необхідними запитами,
- учень знаходиться в комфортній, дружній для нього обстановці, що покращує засвоєння інформації,
- по завершенні курсу персонал працює з тими самими матеріалами, обладнанням, інвентарем та посудом, що й під час навчання. А це підвищує ефективність навчального курсу.
- навчання на виробництві менш дороге порівняно з навчанням з відривом від роботи: подібний формат позбавляє додаткових витрат на проїзд, проживання, відрядження.

Таблиця 2.3

Заходи по вдосконаленню чинної системи управління персоналом

Заход	Зміст	Термін реалізації	Відповідальний
Нематеріальна мотивація персоналу, пільги	соціальний пакет на суму 30 00 грн щорічно	один раз на рік	Кривник
Картки атестації персоналу	схема просування кар'єрними сходами	постійний моніторинг	Відділ кадрів
Освітня програма	Навчання наставників навичкам управління молодшим обслуговуючим персоналом: щорічні - 3 000 000 (впровадження пільг) -275 600 (збільшення виробітку) = 2724400 грн.; одноразові - 29 900 грн. (Навчання HR - менеджера)	один раз на рік	Менеджер
Навчання, підвищення кваліфікації	На підприємстві	постійно	HR

Таким чином, підприємство має впровадити багаторівневу систему мотивації персоналу для підвищення кваліфікаційного рівня працівників, а також для їх професійного зростання, що позитивно вплине на підтримку іміджу компанії і принесе стабільні прибутки.



ВИСНОВКИ

Внаслідок виконання курсової роботи було проведено аналіз системи управління персоналом ресторану «Маматія!». У процесі виконання роботи було вирішено поставлені завдання, а саме було:

1. розглянуто теоретичні основи системи управління персоналом на підприємствах харчування;
2. вивчено організацію системи управління персоналом ресторану «Маматія!»;
3. проаналізовано систему мотивацій персоналу для підприємства харчування «Маматія!»;
4. Через аналіз системи управління персоналом ресторану «Маматія!», можна дійти висновку, що управління персоналом у цій організації є основною і невід'ємною частиною його загальної стратегії розвитку.

5. Організаційна структура мережі ресторанів «Маматіа!» - це ієрархічна структура, а це означає, що в системі управління йде правильний поділ праці, що сприяє появі висококваліфікованих фахівців у кожній справі; суворої ієрархії рівнів управління, коли дії нижчестоячої ланки управління контролюються вищим і виробленні єдиних кожному за виду діяльності правил, і стандартів.

6. Кожен співробітник мережі ресторанів «Маматіа!» має можливість рости та розвиватися. Навіть найпростіший працівник, згодом може отримати високу посаду, якщо якісно виконуватиме свої обов'язки і відмінно проходитиме всі атестації.

7. Управління персоналом - сфера діяльності, в якій одними з важливих елементів є: залучення персоналу, визначення потреби в персоналі, контролінг персоналу, задіяння в роботі, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво працівниками.

8. Одним із основних завдань для керівництва є збереження кваліфікованих співробітників шляхом оптимізації кадрового складу. Досягнення цієї мети залежить від своєчасної реалізації програми мотивації персоналу, що включає проведення кардинальних змін в умовах обмеженості фінансових і тимчасових ресурсів. Адже персонал є важливою складовою формування ефективної стратегії сучасної організації, а управління персоналом є частиною загальної системи управління організацією. Такий багатосторонній складний процес, як управління персоналом, має свої особливості та закономірності та спрямований на формування соціальної політики, створення соціального партнерства та довіри між працівниками та роботодавцями.

9. Ще однією особливістю управління персоналом у мережі ресторанів «Маматіа!» є система мотивацій. У цій організації використовуються такі види мотивації як:

- гнучкий графік роботи (працівник може сам скласти свій графік);
- кар'єрне зростання (кожен може добитися підвищення на посаді);
- безкоштовні обіди;
- гарна та стабільна заробітна плата;
- соціальна захищеність (забезпечення пільгами);
- веселі змагання, безкоштовне навчання, дискотеки, пікніки та ін.

10. Все це значно підвищує інтерес співробітника до роботи, підвищує прагнення стати найкращим, працювати та заробляти. А якщо у працівника є такі бажання, то, отже, підвищується рівень обслуговування клієнтів, а разом із ним рівень доходу всього ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 831 с.
2. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка. К., 2002. с.138-142
3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.:УАДУ, 2000. 320 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
5. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2004. 360 с.
6. Бревнов А. А. Организация частного предприятия в Украине /А.А.Бревнов. Харьков: “Одисей”, 2004. 672 с.
7. Васенина Н. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? Практический журнал по работе с персоналом. 2008. № 12. С. 15–21.

8. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
9. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
10. Веснин Р. В. Практический менеджмент персонала : Учебник по кадровой работе. / Р. В. Веснин. М. : Наука, 2012. 496 с.
11. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
12. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
13. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл. М.: Экономика, 2001. 176 с.
14. Гришакова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании URL: <http://www.hrm.ru>. (дата звернення: 18.04. 2020).
15. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. 2003. №2. С. 284-293.
16. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1 (6). С. 36–40.
17. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход / Г.А. Дмитренко // Корпоративна культура організацій XXI століття: 36 наук. праць; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ: ДДМА, 2012. С. 13-19.
18. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І.Довбенко, В. М. Мельник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
19. Драган О.І. Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництво денної форми навчання К:НУХТ 2012.87с.

20. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. М. : Технол. шк. Бизнеса, 2004. 200 с.
21. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с.
22. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. М., 2000. С. 27.
23. Зильберман А. Антикризисная мотивация . Управление компанией. 2007. № 3. С. 28–38.
24. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. М.: Дело, 1993. С. 18
25. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с 39
26. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya. (дата звернення: 18.04. 2020).
27. Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса. Люди дела. 2009. № 3 (103). С. 17–21.
28. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2009. Вып. 1 (31). С. 181–184.
29. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.
30. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141–148.
31. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
32. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

33. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.

