

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Управління організаційною поведінкою персоналу  
суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студентки 4 курсу, 2 групи,  
спеціальності 073 «Готельно-  
ресторанний менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*(підпис студента)*

**Кравченко Юлія  
Романівна**

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*(підпис керівника)*

**Бойко  
Маргарита  
Григорівна**

Гарант освітньої програми  
к.е.н, доц.

*(підпис гаранта)*

**Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна**

Київ 2023

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного  
бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. М. Г. Бойко

«\_» \_2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студентів

Кравченко Юлії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Управління організаційною поведінкою персоналу ресторану «Mirrors rooftop restaurant & bar», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

**1. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 р.

**2. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* – дослідження методичних та прикладних засад управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

*Об'єктом дослідження* є процес управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

*Предметом дослідження* є методичні та прикладні засади управління організаційною поведінкою персоналу ресторану



## Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28. 04.2023	28. 04.2023
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.- 05.05.2023	28.04.- 05.05.2023
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05. 2023	3 10.05. 2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник роботи, д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
(ініціали, прізвище) (підпис)

8. Гарант освітньої програми к.е.н, доц. \_\_\_\_\_ Т.М. Ткачук \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище) (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Кравченко \_\_\_\_\_ Ю. Р. \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище) (підпис)

**10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:**

*У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано методичні та прикладні підходи до оцінювання господарської діяльності ресторану та здійснено діагностику організаційної поведінки персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.*

*За результатами аналітичної оцінки за напрямом дослідження запропоновано методичне забезпечення діагностики організаційної поведінки колективу ресторану з акцентом на застосування управлінських технологій формування організаційної поведінки персоналу*

*Випускна робота відповідає формальним вимогам та рекомендується до захисту в ЕК.*

**11. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

**12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:**

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

*(прізвище, ініціали)*

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.



**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ.....	9
1.1. Оцінка діяльності ресторану.....	9
1.2. Діагностика організаційної поведінки персоналу ресторану.....	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ .....	25
2.1. Методичне забезпечення діагностики організаційної поведінки колективу ресторану.....	25
2.2. Управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу .....	31
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
Додатки.....	44

## ВСТУП

У сучасних умовах компанії все більше приділяють увагу персоналу як ресурсу, від оптимального використання якого залежить результативність і зростання бізнесу. Сьогодні для ефективної діяльності будь-якої компанії потрібні ініціативні, відповідальні співробітники, які є високоорганізованими і прагнуть трудової самореалізації як особистості. Забезпечити такі якості у працівника є можливим лише за допомогою ефективних форм та систем управління трудовим колективом.

Управління організаційною поведінкою персоналу ресторану - це процес впливу на поведінку працівників, з метою досягнення максимальної ефективності та продуктивності роботи команди. Його сутність полягає в розумінні та управлінні елементами, які впливають на взаємодію між співробітниками та менеджментом, та визначенні способів забезпечення оптимального рівня комунікації, мотивації та співпраці між ними.

Актуальність роботи. В даний час ресторанний бізнес є одним з секторів казахстанської економіки, що найбільш динамічно розвиваються. Відповідно в ресторанному бізнесі спостерігається дедалі більша конкуренція. У цьому подальший розвиток ресторанів та збереження їх конкурентоспроможності безпосередньо залежить від ефективності системи управління трудовим колективом.

Мета роботи – дослідження методичних та прикладних засад управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- дати оцінку діяльності ресторану;
- провести діагностику організаційної поведінки персоналу ресторану;

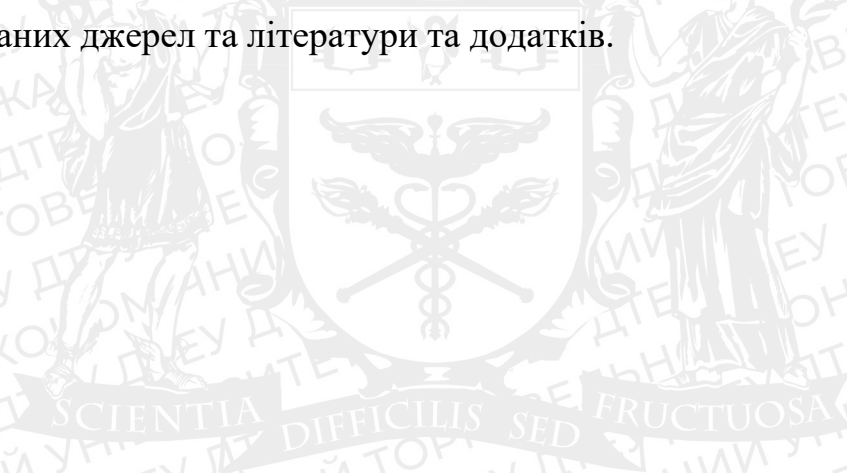


- розглянути методичне забезпечення діагностики організаційної поведінки колективу ресторану;
- оцінити управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу.

При дослідженні питань, що розглядаються в роботі, використовувалися законодавчі акти та інші нормативно-правові документи з питань, пов'язаних з організацією управління в ресторанному бізнесі.

У дослідженні були використані такі методи: системний, комплексний та динамічний підходи, традиційний аналіз документів, спостереження, статистичні та математичні методи обробки інформації.

Дослідження складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури та додатків.



# РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ

## 1.1. Оцінка діяльності ресторану

Ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

Найбільший вплив на діяльність ресторану мають наступні фактори:

1. Якість їжі - один з найважливіших факторів, що визначає успіх ресторану. Ресторан повинен пропонувати якісну та смачну їжу, яка відповідає смакам та потребам клієнтів. Крім того, важливо мати різноманітне та цікаве меню, щоб привернути нових клієнтів та зберегти старих.
2. Обслуговування - якість обслуговування є важливою частиною досвіду відвідування ресторану. Клієнти очікують швидкого та професійного обслуговування, приємної атмосфери та уваги до своїх потреб. Погане обслуговування може зіпсувати досвід клієнтів та призвести до відмови від відвідування ресторану у майбутньому.
3. Ціни - ціни є важливим фактором для більшості клієнтів при виборі ресторану. Ресторан повинен пропонувати адекватні ціни за свої послуги та продукти, які відповідають якості та рівню обслуговування.
4. Маркетинг - правильна маркетингова стратегія може значно збільшити популярність ресторану. Наприклад, використання соціальних медіа та рекламних кампаній може привернути більше клієнтів та збільшити дохід.
5. Конкуренція - конкуренція з іншими ресторанами може мати значний вплив на діяльність ресторану.

Місія ресторану – зробити все, щоб гість отримав від їжі та атмосфери задоволення, бажання повертатися до ресторану знову і знову.

Таким чином, командою, що управляє, створені необхідні умови для комфортного перебування відвідувачів. Наступний етап для покращення якості обслуговування – це підвищення якості сервісу з метою задоволення потреб відвідувачів та його впливу на зміну обсягу реалізації.



Структура управління – це сукупність і підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних ланок, виконують певні функції. Організаційна структура управління ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» – лінійна. На малюнку 1 зображено організаційну структуру ресторану.



Рисунок 1.1 - Організаційна структура ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

Джерело: складено на основі [23]

Проаналізувавши організаційну структуру ресторану, розглянемо посадові обов'язки працівників на підприємстві та вимоги до них. До обов'язків керівника входять представницькі функції та функції контролю за підлеглими. Також входить розробка концепції, бізнес-плану, закупівля обладнання, організація виробничого процесу, підбір персоналу та ведення кадрового діловодства, мотивація персоналу, просування підприємства.

Функції бухгалтера: веде бухгалтерський облік, веде бухгалтерські книги та документи бухгалтерської та статистичної звітності відповідно до чинного законодавства. Крім того, бухгалтер виконує основні функції фінансового управління підприємством: своєчасно надає фінансові дані необхідного характеру, аналізує фінансове становище ресторану,





					осіб.			
Керівник	1	7	1	6	1	5	1	10
Зав. виробництвом	1	7	1	6	1	5	1	1
Адміністратор	2	13	2	13	2	11	1	1
Офіціант	3	26	4	24	5	34	1,5	1,5
Прибиральник	2	7	1	13	2	5	0,5	1,0
Бармен	1	13	2	13	3	11	1,0	1,0
Кухар	3	20	3	19	3	24	1,2	1,2
Мийник посуду	2	7	1	6	1	5	1,00	1,00
Усього	15	100	16	100	18	100	1,1	1,2

Джерело: складено на основі [23]

Можна зробити висновок про збільшення чисельності персоналу в ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» порівняно з 2021 роком на 2 особи, що становить 11%. Ця ситуація зумовлена зростанням обсягу надання послуг, значним припливом клієнтів та підвищенням трудомісткості роботи кухарів та офіціантів.

Однак, без ефективного використання нормативів чисельності, трудомісткості робіт, норм часу неможливо ефективно управляти зростанням персоналу, а розширення чисельності без аналізу трудомісткості може призвести до негативних наслідків для організації зростання витрат на персонал [20].

Далі необхідно провести аналіз руху персоналу як важливий індикатор кадрової політики в організації. Дані щодо руху персоналу представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Рух персоналу ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» у 2019-2021рр.

Роки	Середньооблікова Чисельність працівників	Валовий оборот, %	Оборот по прийому, %	Обіг по звільненню, %	Плинність кадрів, %	Коефіцієнт стабільності, %
2019	15	46	26	20	20	21
2020	16	31	18	12	6	16
2021	18	60	40	20	15	29

Джерело: складено на основі [23]

Можна зробити висновок про те, що плінність кадрів в організації вища за норму (3-5%), що обумовлено загальною тенденцією до плінності серед певних категорій персоналу, таких як офіціанти, бармени.

Однак, висока плінність є негативним моментом для організації, оскільки мета кадрової політики - зміцнення та зростання кадрового потенціалу, мотивація всіх категорій співробітників для досягнення ефективної роботи у довгостроковому періоді, зокрема за рахунок сталого кадрового потенціалу.

Таблиця 1.3

Структура оплати праці керівника «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» за 2019-2021 роки

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Посадовий оклад, грн	84000	126000	143500
Премія за результати роботи підрозділу, %	30	30	30
Виплати компенсаційного характеру, %	10	10	10
Усього	117600	176400	200 900

Джерело: складено на основі [23]

Орієнтація на плінність і зниження за цей рахунок витрат на мотивацію та зростання оплати праці - негативна тенденція, якій віддані як малі, так і великі підприємства в сучасних умовах.

Слід також зупинитись оцінці таких елементів системи управління трудовим колективом, як оплата праці та мотиваційна політика компанії.

Для керівників передбачено, крім окладу, систему преміювання (премію за підсумками кварталу). Премія за підсумками кварталу нараховується у розмірі 30% від окладу, виплати компенсаційного характеру становлять 10% від окладу та включають: представницькі витрати; транспортні витрати. Оплата праці керівників зростає за рахунок зростання посадових окладів (розмір премії не змінюється).

Оклади збільшуються через зміну мотиваційної політики ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar». Розглянемо особливості оплати праці інших категорій працівників. Оплата праці керівників зросла у 2021 році порівняно з 2020-м.



Таблиця 1.4

Оплата праці працівників ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» у  
2019-2021 рр.

Категорія працівників	Заробітна плата, за штатним розкладом		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Зав. виробництвом	77000	105000	133000
Офіціанти	60550	70840	73780
Адміністратор	73500	86520	98140
Бармен	61334	64680	86380
Кухар	53270	59850	70840
Прибиральниця	34580	37310	47460
Шеф повар	73500	79520	84140
Мийник посуду	31780	38710	46760

Джерело: складено на основі [23]

Дані таблиці наочно демонструють, що з працівників, крім керівників, з матеріальних стимулів передбачено лише посадовий оклад, що негативним моментом, оскільки працівник бачить, що його зусилля приносять йому підвищення оплати труда.

Найважливішим показником, що відбиває ефективність системи управління трудовим колективом ресторану є показати продуктивність праці (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники роботи ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»  
за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2021/2019, %
Виручка (тис. грн)	81389	82707	39019	47,9
Середньооблікова чисельність персоналу	15	16	18	120,0
Продуктивність праці, тис. грн	5425,9	5169,2	2167,7	40,0

Джерело: складено на основі [23]

Ця таблиця свідчить у тому, що продуктивність праці за 3 роки знизилася на 60%. Необхідність забезпечення належної якості послуг зажадала зростання чисельності на 20%.

Проведемо SWOT-аналіз для ресторану. Першим етапом є формування сильних та слабких сторін розвитку ресторану (табл. 1.6).

Дослідження показало, що до слабких сторін ресторану можна віднести велику кількість гравців на ринку, обмежене коло потенційних клієнтів ресторану.

Таблиця 1.6

## Сильні та слабкі сторони розвитку ресторану

Сильні сторони	Слабкі сторони
Нижчі ціни в порівнянні з іншими ресторанами	Слабка диференціація діяльності
Швидке та якісне обслуговування клієнтів ресторану	Наявність ресторанів у прилеглих районах
«Щасливий годинник» у періоди, коли кількість відвідувачів найменша	Обмеження клієнтури ресторану
Наявність великого «спального району» у місці розташування ресторану	Слабка інноваційна діяльність
Висока кваліфікація персоналу	Слабка мотивація персоналу
Можливості	Загрози
Поліпшення рівня життя населення	Підвищення інноваційної активності ресторанів-конкурентів
Розвиток району, де розташований ресторан	Можливість появи інших точок громадського харчування у кроковій доступності
Підвищення інноваційної активності	Збільшення конкурентних переваг з боку ресторанів-конкурентів
Зниження податків	Зниження рівня життя населення
Розорення та догляд ресторанів-конкурентів	Можлива зміна переваг клієнтів на користь харчування будинку
Удосконалення менеджменту	Погіршення загальної економічної ситуації
Зміна законодавства для малого підприємництва	Посилення законодавства для малого підприємництва

Джерело: складено на основі [23]

Найбільший вплив на діяльність ресторану матимуть доходи клієнтів, наявність фінансової можливості для розвитку ресторану, мода на харчування поза домом, рівень конкуренції у найближчому районі.

Отже, узагальнюючи вищевикладене слід відзначити переважно позитивну динаміку показників діяльності досліджуваного підприємства. Підприємство має стійку структуру балансу.



## 1.2. Діагностика організаційної поведінки персоналу ресторану

Організаційна поведінка персоналу ресторану - це взаємодія між співробітниками та менеджментом, що визначає ефективність та продуктивність команди в цілому.

Діагностика організаційної поведінки може допомогти виявити фактори, які впливають на роботу персоналу та допомогти вдосконалити їхню роботу.

Один з можливих методів діагностики - спостереження за роботою персоналу та аналіз їхньої поведінки. Це може бути виконано шляхом ретельного аналізу робочих процесів та взаємодії між співробітниками, а також оцінки їхньої продуктивності та ефективності.

Другий метод - анкетування співробітників та визначення їхнього ставлення до роботи та менеджменту. Це може допомогти виявити проблемні питання в роботі персоналу, а також надати інформацію про те, що потрібно зробити для покращення ефективності роботи команди.

Третій метод - проведення інтерв'ю з керівництвом та співробітниками. Це може дати змогу зрозуміти думки та переживання співробітників щодо роботи та взаємодії з менеджментом. Також можна дізнатися про проблеми, з якими стикаються працівники та їхні пропозиції щодо вдосконалення роботи.

У цілому, діагностика організаційної поведінки персоналу ресторану може бути корисною для виявлення проблем у роботі та їхнього вирішення, а також для вдосконалення ефективності та продуктивності команди в цілому.

Розглянути алгоритм найму працівників у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» та їх подальший супровід у кар'єрному розвитку (рис. 2.1).

Аналізуючи рис. 1.2, можна дійти невтішного висновку, що процес найму нових співробітників у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» та його подальший супровід у кар'єрному розвитку передбачає практично всі необхідні організаційні етапи.

Планування чисельності практично не ведеться, йдеться швидше про реактивну кадрову політику, коли кадрові рішення приймаються після

виникнення певних ситуацій (звільнення працівника, зростання напруженості, збої у роботі).

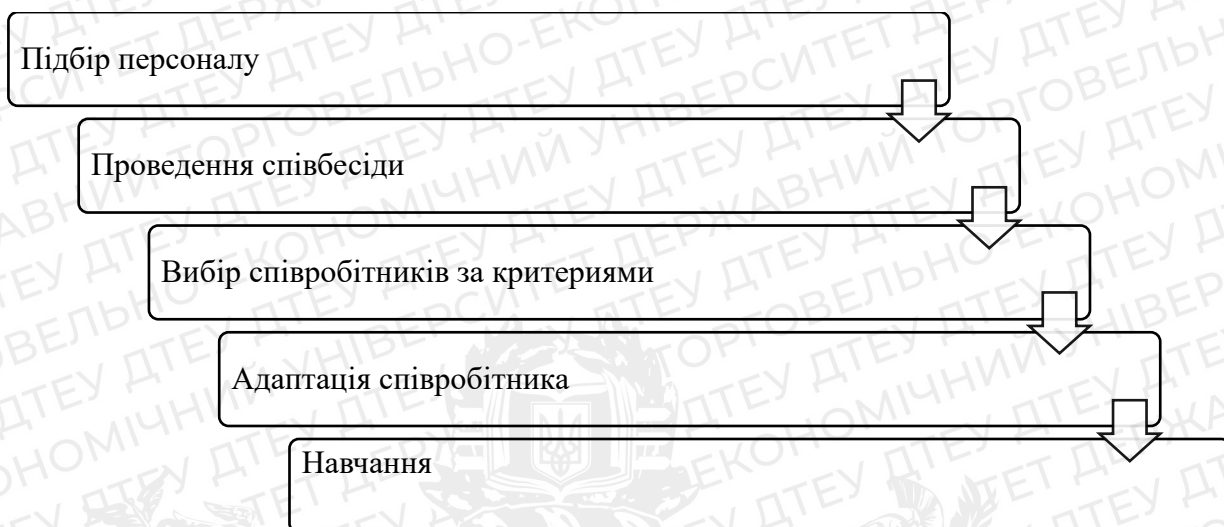


Рисунок 1.2 - Послідовність найму співробітників та їх подальшого супроводу у кар'єрному розвитку в ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

Джерело: складено на основі [23]

При виборі вакансій підприємство звертається до зовнішніх джерел найму. Як правило, пошук здійснюється за допомогою інтернет-ресурсів. При цьому до претендентів на вакантну посаду застосовуються такі вимоги (Додаток А). Як бачимо, до окремих категорій працівників висувуються не лише професійні, а й особисті вимоги, а також вимоги до стажу роботи.

Далі проводяться співбесіди з відповідними працівниками з метою встановлення відповідності їх компетенцій вимогам посади. З одержаної вибірки обирається конкретний співробітник, професійні параметри якого є найпривабливішими.

Співбесіди для кухарів та офіціантів можуть мати свої особливості в порівнянні з іншими професіями:

1. Оцінка навичок: Для кухарів, можуть проводити спеціальні тести на кулінарні навички, наприклад, з процедур розрізання і підготовки продуктів, приготування страв та оформлення страв на тарілці. Офіціантам можуть дати завдання зі сценарієм обслуговування клієнта або тест зі знання меню та напоїв.

2. Комунікативні навички: Офіціанти повинні мати вміння комунікувати з клієнтами, бути уважними до деталей замовлення та бути



готовими вирішувати проблеми. Для кухарів, комунікація з поваром та іншим персоналом є важливим елементом, оскільки це впливає на ефективність та продуктивність роботи.

3. Досвід роботи: Для кухарів та офіціантів досвід роботи може мати важливе значення. Вони можуть запитувати про попередні робочі місця, навички, які були набуті та досягнення, які були здійснені.

4. Спроможність працювати в умовах тиску: Ресторанна індустрія може бути дуже непередбачуваною, і співбесіда може включати питання про те, як кандидати працюють в умовах тиску, як вони вирішують проблеми та які стратегії використовують для керування стресом.

5. Гнучкість та робочий графік: Ресторанний бізнес може вимагати гнучкості в графіку роботи, так що співбесіда може включати питання про готовність працювати понаднормово.

Далі, проводяться заходи щодо адаптації нового співробітника щодо професійної діяльності та корпоративної культури. У разі потреби новий співробітник проходить планове навчання, в ході якого набуває навичок, необхідних для здійснення професійних обов'язків належним чином.

Разом про те, щодо нових працівників немає планування його кар'єрного зростання та професійного розвитку, що знижує результати у формуванні ефективного трудового складу.

В ресторані застосовується система «людина-людина» [23]. Основна мета цієї системи полягає в тому, щоб створити сприятливу атмосферу для співпраці між співробітниками, забезпечити високу мотивацію працівників, підтримувати комунікацію та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом.

Основні складові систем «людина-людина» у управлінні персоналом можуть включати такі елементи:

1. Комунікація та взаємодія між співробітниками та керівництвом. Це може бути досягнуто через проведення зустрічей, тренінгів, семінарів та інших заходів.

2. Планування кар'єри та розвитку працівників. Це допомагає забезпечити високу мотивацію працівників, які бачать, що їх розвиток є важливим для компанії.

3. Оцінка результатів та визнання працівників. Це може бути досягнуто через проведення оцінки результатів роботи та відзначення успіхів працівників.

4. Розвиток командної роботи та співпраці. Це може бути досягнуто через проведення тренінгів з командної роботи, створення командних проектів, взаємну допомогу та підтримку між співробітниками.

Окремо слід розглянути діючу систему найму та підбору персоналу у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar».

По-перше, розглянемо докладніший алгоритм підбору персоналу в організації, представлений на наступній схемі (рис. 1.3).

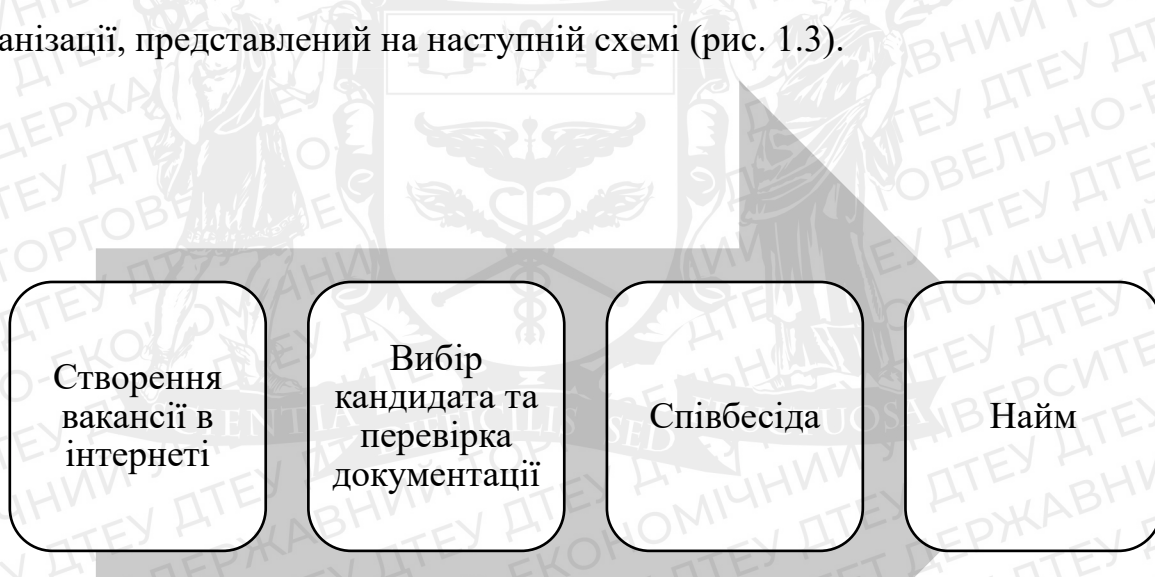


Рисунок 1.3 - Алгоритм підбору персоналу у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

Джерело: складено на основі [23]

Аналізуючи представлену схему, можна дійти невтішного висновку у тому, що у системі підбору персоналу у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», по-перше, існує такий недолік: кадровим фахівцем не здійснюється планування потреби організації у тих чи інших співробітників.



Здійснення процесу найму співробітників відбувається тоді, коли якийсь із співробітників звільняється, або коли відкривається нова вакансія (за фактом її відкриття), у той час, як ефективна система управління процесом підбору кадрів повинна характеризуватись прогностичними функціями.

Подруге, кадровим спеціалістом ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» не здійснюється повноцінний первинний підбір потенційних кандидатів на вакансію: спеціаліст просто перевіряє надіслані резюме та робить перелік відповідних кандидатів. Як свідчить досвід багатьох компаній, виняток первинного підбору перешкоджає об'єктивної оцінки потенційних співробітників.

По-третє, оцінка компетентності потенційних кандидатів мало здійснюється. Кадровий спеціаліст проводить співбесіду з кількома найбільш підходящими кандидатами в усній формі без використання будь-яких діагностичних методик.

Отже, оцінка компетентності претендентів у цьому випадку має суб'єктивний характер, що, на нашу думку, не дозволяє об'єктивно оцінити особистісні та професійні здібності кандидатів, які відгукнулися на вакансію [23].

Таким чином можна виявити такі недоліки системи управління трудовим колективом ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»:

- відсутній внутрішньофірмовий кадровий резерв, найм із зовнішніх джерел проводиться стихійно;
- відсутня чітка оцінка особистісних якостей кандидата, що може негативно вплинути на такі показники як лояльність персоналу, плинність кадрів тощо;
- відсутня чітка регламентація термінів очікування вакантної посади, немає налагодженої та регламентованої роботи з кандидатами (ще не прийнятими на посаду);

- присутній перелік рекомендацій, тобто працювати часто приймаються люди, які мають професійно-важливих якостей необхідних працівникам, а знайомства та зв'язку є основним джерелом підбору кадрів;

- застосовуються лише стандартні кадрові технології, стандартна співбесіда та аналіз трудової книжки, що може призвести до негативних для організації наслідків.

Таким чином, встановлені проблеми системи підбору персоналу, що діють у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», можуть негативно впливати на результати функціонування системи, зокрема – показники руху кадрів, якісний склад персоналу та інші показники.

Атестація працівників для підприємства не здійснюється, що з малою чисельністю співробітників ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar». Як такої політики просування кар'єрними сходами також не відбувається, оскільки утворення вакантної посади рангом вище відбувається вкрай рідко.

Організаційна культура - це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій і практик, що визначають спосіб функціонування та взаємодії в межах організації. Вона відображається у способі поведінки, комунікації, лідерства та взаємин між співробітниками організації.

Поговоримо про проблеми, пов'язані з якістю та культурою надання послуг в ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar». Однією з основних складнощів управління і обслуговуванням є те, що клієнтам важко оцінити якість наданих послуг, оскільки багато аспектів обслуговування є непомітними і суб'єктивними. Оцінка залежить від взаємодії з персоналом, який забезпечує надання послуг. При розгляді проблеми управління якістю надання послуг у ресторані можна виділити три етапи: перед приходом гостя, під час перебування гостя та після відвідин закладу.

1. Етап перед приходом гостя - це взаємодія клієнта з рестораном на віддаленій основі. Наприклад, це можуть бути постери, публікації в соціальних мережах, відгуки та спостереження.



2. Етап фізичної зустрічі з закладом - це безпосередня взаємодія з рестораном, замовлення їжі та напоїв, обслуговування та формулювання власної думки (цей етап є найбільш визначальним).

3. Етап після відвідин - це завершення візиту гостя до закладу, на якому формуються взаємини між клієнтом і рестораном на основі наданих послуг та їх якості.

Зустріч та розміщення клієнтів в закладі зазвичай здійснюють офіціант або адміністратор, які пропонують вільний столик

Час, який клієнт витрачає на рішення організаційних питань, таких як замовлення або оплата рахунку, має велике значення. Тому важливо отримати швидко та якісне обслуговування, а також мати можливість скористатись кредитною карткою або електронним гаманцем, щоб заощадити час.

Найбільш важливий момент - це час, коли надається послуга і відбувається спілкування з працівником (прийом замовлення). Також важливим є час очікування, який допомагає оцінити потужність виробництва. Під час очікування клієнт має змогу помітити деталі інтер'єру, оцінити чистоту закладу та загальну атмосферу.

У ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» є розгорнуте меню, в якому представлені страви європейської та азіатської кухні. Крім широкого вибору страв, в закладі також пропонуються смачні напої, такі як чай, кава, вода, а також різноманітні алкогольні та безалкогольні коктейлі. Меню містить варіанти для клієнтів з лактозною непереносимістю, вегетаріанців та тих, хто любить гостру їжу.

Оцінку якості послуг можна здійснити шляхом використання технологічних критеріїв, що вимагаються для досягнення відповідних результатів робіт. У сучасних ринкових умовах проблема з якістю часто виникає. Однак ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» користується великим попитом і повністю відповідає вимогам якості та нормам. В закладі працює висококваліфікований та компетентний персонал. Менеджер зосереджений на розробці та впровадженні стандартів якості, проводить постійне навчання

персоналу, здійснює комплексний контроль і працює над постійним вдосконаленням у всіх аспектах діяльності ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», оскільки це є найважливішим чинником для якості обслуговування. Заклад повністю відповідає вимогам ДСТУ 4281:2004 для закладів ресторанного господарства.

У ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» є три невеликі приміщення: зал з музичним супроводом, де проводяться вечірки, а також дві інші кімнати - ВІП-кімната та окрема ділянка, відокремлена від залу з музикою.

Зважаючи на те, що в ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» часто проводяться вечірки, гості мають можливість обрати більш тихе приміщення, таке як ВІП-кімната або другий зал. У закладі забезпечується відмінне технологічне обслуговування, яке включає в себе збереження чистоти та організацію системи прибирання приміщень.

Матеріально-технічна база ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» має зручне планування і високу якість облаштування. Меблі в закладі дуже комфортні, а кухонне обладнання та посуд є високоякісними.

Однак, одним з недоліків, який було помічено, є відсутність гардеробу. Власник закладу вже працює над знаходженням рішення цієї проблеми. Усі інші правила та норми, включаючи державні, санітарні, будівельні, а також правила виробництва і надання послуг, дотримуються відповідно до вимог, встановлених законодавчими актами

Дотримуючись вимог і правил роботи ресторанних закладів, книга відгуків та пропозицій відповідного зразка розташована на помітному і доступному місці для клієнтів, де надається інформація для споживачів. Ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» часто використовує акції та спеціальні пропозиції, що приваблюють нових гостей і задовольняють постійних клієнтів. Ці акції створені з великою увагою і добре працюють на користь ресторанного підприємства.

Однією з переваг даного закладу є невимушена атмосфера, де можна гарно провести час з друзями, а додатковим елементом будуть фірмові авторські кальяни. Ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» належить до ресторанних



закладів, які завжди користуються великим попитом, хоча він належить до середнього сегменту.

Власник створив чудовий і якісний проект, який привертає велику аудиторію. Заклад має оригінальну концепцію і сучасний дизайн, а також пропонує чудове обслуговування, смачні страви і доступні ціни



## **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ**

### **2.1. Методичне забезпечення діагностики організаційної поведінки колективу ресторану**

Підвищення якості обслуговування гостей стає не лише одним із завдань розвитку підприємства, а й передумовою успішної роботи. Один з можливих прикладів діагностики організаційної поведінки персоналу ресторану - це аналіз показників продуктивності роботи персоналу, таких як ефективність обслуговування, рівень задоволення клієнтів, відсоток звернень з претензіями та скаргами.

Таким чином, підсумовуючи результати аналізу, можна зробити висновок про ефективність організаційної поведінки персоналу ресторану та визначити можливі напрямки для її поліпшення. Наприклад, якщо рівень задоволення клієнтів низький, то можливо потрібно провести додаткове навчання працівників щодо взаємодії з гостями та забезпечити відповідний рівень мотивації персоналу.

Маркетологи іноді рекомендують процес взаємодії між персоналом ресторану та споживачами під час виробництва та споживання послуг визначати як «точку зіткнення». Менеджер з маркетингу записує і перераховує всі моменти, коли споживач має контакти з персоналом фірми у процесі використання послуги.

Вважається, що ці моменти піддаються управлінського контролю і таким чином стають контрольованими факторами у сфері послуг. На основі відповідного аналізу менеджер з маркетингу може визначити профіль вимог до персоналу, який працює з гостями, розробити модель якості послуг, визначити фактори впливу на споживача, а також зменшити або збільшити кількість точок взаємодії.



Цей метод допомагає у формуванні системи заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування гостей у ресторані. Для кожної з точок дотику можна розробити власні критерії якості обслуговування (надійність, оперативність, ввічливість, компетентність), які можуть бути основою розробки пам'яток. У таблиці 3.1 наведено приклад застосування даного методу до ресторанних послуг.

Таблиця 3.1

## Визначення точок дотику у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant &amp; Bar»

Опис точки дотику	Контактна особа	Вимоги до якості обслуговування	Дії маркетингу щодо процесу, персоналу, матеріального середовища
Вхід до будівлі ресторану	Адміністратор залу	Ввічливість, швидкості професіоналізм, сучасне обладнання, посмішка, уніформа.	Провести тренінг із працівниками; Забезпечити сучасне обладнання уніформу.
Вхід до залу ресторану	Адміністратор залу	Ввічливість, швидкості професіоналізм, посмішка, уніформа.	Провести тренінг із персоналом
Обслуговування відвідувачів	Бармен, офіціанти, кухарі	Ввічливість, швидкості професіоналізм, доброзичливість, точність розрахунків. Широкий вибір страв та напоїв. Посмішка та уніформа.	Провести тренінг із барменами, офіціантами, кухарями; Забезпечити сировиною та продуктами для приготування страв та напоїв; Забезпечити достатню кількість працівників з метою швидкості обслуговування.
Вихід із будівлі ресторану	Адміністратор залу	Ввічливість, посмішка, швидкість і професіоналізм, сучасне обладнання	Провести тренінг із працівниками

Джерело: складено автором

Недоліком описуваного методу вважатимуться те, що у деякі точки дотику залучені як маркетингові, а й виробничі процеси, отже, і відповідальні особи з різних структурних підрозділів організації.

Відповідно до моделі «П'ятиступінчаста модель якості» розробленої рядом фахівців (А.Парасураман, В.Зейтамль і Л.Бері) в середині 1980-х років, наявність або відсутність якості обслуговування слід розглядати як результат наявності або відсутності прогалін на п'яти рівнях підприємства.

Перший рівень – це можливий розрив між очікуваннями гостей та сприйняттям цих очікувань керівництвом. Іншими словами, це незнання чи нерозуміння з будь-якої причини вказівок про те, що гості очікують від послуги або як вони оцінюють компоненти послуги.

Другий рівень - це можливий розрив між сприйняттям керівництвом очікувань споживачів та процесом впровадження системи якості на підприємстві. На цьому рівні керівництво чудово розуміє очікування гостя, але з деяких технічних чи організаційних причин не може забезпечити стандарти якості обслуговування або неточно сформулювати вимоги до працівників, які забезпечують ці пам'ятки. Навіть коли ці вимоги чітко та недвозначно визначені, вони можуть виявитися нездійсненними, і керівництво не зробить необхідних кроків для підтримки належного рівня якості.

Третій рівень – можливий розрив між чітко потрібними та існуючими стандартами якості обслуговування. На цьому рівні керівництво може повністю усвідомлювати очікування гостя щодо якості та чітко формулювати вимоги до персоналу, який забезпечує стандарти якості, але з певних причин не може або не бажає дотримуватися цих стандартів у прямому контакті з гостями. Причини цього пропуску може бути такі: недостатня підготовка персоналу, перевантаженість персоналу роботою.

Четвертий рівень – це можливий розрив між якістю обслуговування та зовнішньою інформацією про цю якість, що передається потенційним гостям через існуючі маркетингові комунікації. На цьому етапі може спостерігатися невідповідність між заявленою якістю обслуговування та фактичним рівнем обслуговування гостя, у той час як на очікування споживачів впливають обіцянки, що містяться в інформації, яка розповсюджується серед широкої публіки.

П'ятий рівень – це можливий розрив між сформованими очікуваннями гостями щодо якості та їх безпосереднім сприйняттям цієї якості у процесі використання послуги. Розрив на цьому рівні виникає через розриви, що виникають на будь-якому з чотирьох попередніх рівнів. Це прояснює, чому



постачальникам послуг так складно забезпечити якість обслуговування, яку очікують їхні гості.

Згідно з цією моделлю, для управління якістю послуг необхідно виконати два завдання: управлінський аналіз чотирьох попередніх рівнів-розривів, що впливають на сприйняття якості в ситуації п'ятого розриву рівня, та зміну та дослідження споживчого сприйняття критеріїв якості послуг.

Концепція «нейтральних зон» Шарля Бернара, згідно з якою, якщо послуга знаходиться в зоні прийняттого або очікуваного, дуже мало надій на задоволення. Тільки в тому випадку, коли якість та рівень обслуговування в сприйнятті споживача перебуває поза цієї нейтральної зони, він відчуває почуття задоволення чи незадоволеності.

Таким чином, чим важливішими для споживача є ті чи інші елементи обслуговування, тим вузкою є нейтральна зона, тим меншою мірою нейтральним залишатиметься споживач щодо запропонованого обслуговування.

На основі цієї ідеї Е. Кедотт та Н. Терджен створили типологію ефективності сервісного обслуговування. Вони зазначили, деякі елементи сервісу можуть мати позитивні чи негативні відгуки споживачів, тоді як інші взагалі викликають відгуку. Вони запропонували чотири класифікатори визначення важливості послуг з урахуванням сприйняття споживача:

- критичний. Ці елементи зазвичай утворюють найменшу нейтральну зону. Це основні чинники, які безпосередньо впливають на споживача.
- нейтральний. Ці елементи, навпаки, створюють найбільш нейтральну зону і впливають на враження.
- що приносять задоволення. Ці елементи можуть викликати вдячну реакцію, якщо очікування виправдані, але жодної реакції не буде, якщо очікування не виправдаються.
- приносять розчарування. Ці елементи при неправильному виконанні здебільшого викликають негативну реакцію.

Також важливо розглянути методи оцінки якості послуги як продукту. Техніка SERVQUAL, розроблена наприкінці 1980-х, сьогодні є досить поширеною. Ця методологія ґрунтується на припущенні, що якість послуги є результатом порівняння споживачів їхніх очікувань та сприйняття за 22 аспектами, згрупованими навколо п'яти основних критеріїв якості послуги: матеріальність, надійність, чуйність, переконаність та співчуття. Очікування споживачів щодо якості або підтверджуються, чи ні.

Як уже зазначалося, гарне обслуговування гостей призводить до зростання як середнього чека, так і коефіцієнта повторних повернень, але хоч би яким привабливим було використання агресивних методів, вони навряд чи будуть допущені в ресторані.

Персонал ресторану "Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" кваліфікований. На підприємстві є пам'ятка та процедури, які регулюють, що робити і в якій ситуації у роботі з гостем, а також описано виробничі процеси. Це те, що дозволяє гарантувати сталість якості обслуговування. Розглянемо технологічний процес обслуговування гостя за пам'яткою ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» (Додаток Б).

Задоволення попиту споживачів є першоосновою сфери торгівлі, зокрема ресторанного бізнесу, адже, відповідно до концепції, його роботу орієнтуємо на обраний контингент відвідувачів. Тому проектування виробничого процесу починають із розробки фірмового сервісу. Процес обслуговування складатиметься з наступних операцій: зустрічі та розміщення споживачів; прийому замовлення; одержання і подачі страв, напоїв; розрахунку та прибирання столу.

При вході до зали гостей має зустрічатиме адміністратор або вільний від роботи офіціант, вітається, з'ясувавши де вони бажають сидіти, проводить відвідувачів до столика і допомагає їм сісти. Відвідувачам пропонуються тільки сервіровані столи, а постійним гостям улюблений стіл.



Розсадивши гостей, офіціант подасть їм меню, запропонує фірмові страви та напої. Якщо гість нерішучий у виборі страв та напоїв, необхідно дати потрібні рекомендації, попередити, скільки часу потрібно для приготування.

Замовлення приймаються по порядку від кожного гостя, в рахунках їх умовно нумерують, щоб полегшити собі орієнтацію при подаванні страв. Спочатку записують назви страв, а потім їх кількість, причому в тій послідовності, в якій вони подаватимуться. Це допоможе швидше орієнтуватися під час пробивання чеків і прискорює виконання замовлення. Якщо приготування страви затримується і це пов'язано з технологією, офіціант попереджає про це гостя і пропонує йому закуску або іншу, вже готову, страву.

Закінчивши прийом замовлення перевіряє, чи сервірування відповідне. Якщо ні, доставляє необхідні предмети або прибирає зайві. Замовлення повинно комплектуватися з таким розрахунком, щоб дати можливість відвідувачам, що сидять за одним столом, розпочати їжу одночасно. Періодично офіціант має підходити до відвідувачів аби прибрати порожній посуд та переконатись, що вони не бажають щось дозамовити. По завершенні споживачі попереджають офіціанта про розрахунок і останній надає чек та розраховує гостей. Прибирання столика офіціант здійснює коли відвідувачі залишать його.

Таким чином, метою обслуговуючого персоналу є створення відкритої, доброзичливої атмосфери.

Пріоритетами у роботі менеджерів ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» є:

- виконання побажань гостей та замовлень;
- за потреби працювати в інших відділах ресторанного сервісу;
- спілкування з гостями ресторану, забезпечення комфорту їхнього перебування, запобігання та вирішенню конфліктних ситуацій.

Щоб дізнатися, наскільки послуги, що надаються підприємством, відповідають запитам гостей, було проведено дослідження у вигляді

опитувань, анкет. Для оцінки якості послуг у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» було проведено опитування 50 респондентів.

На підставі обробки даних проведеного анкетування серед відвідувачів за середніми оцінками якості обслуговування у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» було складено таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка якості обслуговування у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

Критерії оцінки	Оцінка від 0 до 10
Швидкість обслуговування	7
Якість обслуговування	6
Рівень цін	8
Якість сировини, продуктів та самих страв	10
Комфорт та загальна обстановка	9
Чистота приміщень, меблів та обладнання	7
Вибір страв та напоїв, що надається в меню.	7

Джерело: складено автором

З таблиці 3.2 випливає, що слабкими місцями у діяльності ресторану є швидкість обслуговування, якість обслуговування, що надається у меню вибір страв та напоїв та рівень цін. Відвідувачі висловлювали невдоволення якістю обслуговування, багато офіціантів не можуть поради страву чи напій гостю англійською мовою.

Недостатня кваліфікація офіціантів, відсутність навчання прийому працювати тягне у себе недоліки як і швидкості обслуговування. Саме на вирішення цих проблемних моментів спрямована політика підприємства у сфері підвищення якості послуг та обслуговування.

## 2.2. Управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу

Управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу включають в себе різні методи і прийоми, які використовуються керівництвом для створення сприятливого робочого середовища та досягнення позитивної динаміки у поведінці співробітників. Реалізація заходів



щодо підвищення якості послуг для конкурентоспроможності підприємства громадського харчування здійснюється у ресторані

Управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Організаційна поведінка персоналу визначається низкою факторів, таких як культура компанії, лідерство, комунікація та мотивація.

Одним з ключових аспектів управлінських технологій формування організаційної поведінки є розвиток корпоративної культури. Культура компанії визначає спосіб, яким працівники сприймають свою роботу та взаємодіють між собою та з керівництвом. Розвиток позитивної корпоративної культури може сприяти збільшенню задоволеності працівників, зниженню відтоку кадрів та покращенню продуктивності.

Ще одним важливим аспектом є лідерство. Ефективні лідери повинні бути здатні допомагати працівникам відчувати себе важливими та цінними для компанії, стимулювати їх до розвитку та підтримувати мотивацію протягом тривалого часу.

Комунікація також є ключовим елементом в управлінських технологіях формування організаційної поведінки персоналу. Чітка та ефективна комунікація між керівництвом та працівниками може сприяти збільшенню рівня співпраці, покращенню розуміння між сторонами та зменшенню конфліктів.

«Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» у вигляді постійного контролю за якістю сировини та продукції, що поставляється, продуманою сучасною концепцією ресторану, різноманітністю меню. Це важливий чинник для підприємства у цій сфері, але також слід враховувати такі чинники, як постійне підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення форм та методів організації та підвищення культури обслуговування, організація постійної роботи зі споживачем (облік та аналіз претензій та побажань).

Необхідно підвищувати якість обслуговування у ресторані, оскільки виявлені проблеми впливають на задоволеність гостей.

Крім того, виявлені проблеми пов'язані насамперед із роботою обслуговуючого персоналу.

По-перше, у персоналу немає єдиної системи поведінки під час обслуговування відвідувачів.

По-друге, необхідно провести низку тренінгів та семінарів, що дозволить уникнути помилок у роботі персоналу в майбутньому. Персонал та керівництво ресторану мають працювати над оптимізацією процесу обслуговування гостей, щоб скоротити час обслуговування.

Опитування відвідувачів ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» дозволило виявити найпроблемніші моменти в організації обслуговування, гості мали змогу відзначити будь-які недоліки:

- занадто довге обслуговування (довго приймають замовлення, доводиться чекати на замовлені страви протягом тривалого часу);
- персонал нав'язує відвідувачу свою думку щодо вибору страв та напоїв;
- вказана страву в меню відсутня під час замовлення гостем.

Якість обслуговування на підприємствах громадського харчування має велике значення, оскільки багато в чому визначає ефективність роботи підприємства загалом. Саме від якості обслуговування залежить відвідуваність, кількість постійних гостей та, зрештою, загальний імідж та обсяг продажу підприємства.

У ході дослідження підприємства громадського харчування ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» визначено, що ці заклади багато в чому оцінюються за якістю обслуговування, швидкістю обслуговування та загальною атмосферою в приміщенні.

Ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» використовує цільовий маркетинг, орієнтуючись на конкретний сегмент: співробітники намагаються максимально задовольнити його потреби. З метою вивчення потреб відвідувачів проведено опитування серед гостей. В результаті опитування виявлено такі недоліки організації обслуговування:



- низький рівень володіння методикою роботи офіціантів та технікою обслуговування відвідувачів;
- жодне стимулювання співробітників;
- недостатня чистота приміщень, меблів, устаткування;
- низький рівень кваліфікації офіціантів.

Цей недолік пов'язаний із рівнем компетентності персоналу та наслідок недостатньої поінформованості персоналу у сфері політики підвищення якості послуг.

Враховуючи все перераховане вище, пропонуємо рекомендації щодо підвищення якості обслуговування на підприємстві громадського харчування ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»: Гозробити пам'ятку для офіціантів, відповідальна особа призначити менеджера ресторану. Забезпечити вільний доступ до пам'ятки та ознайомлення з нею стажистів та іншого персоналу (Додаток В-Г).

У контексті системи корпоративної культури ресторану ми пропонуємо реалізовувати принцип поділу ролей працівників відповідно до їх яскраво виражених здібностей. Цей принцип у діяльності ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» відобразатиметься таким чином:

- 1) Підбір персоналу повинен здійснюватися з урахуванням нестачі менеджера, який має певні функціональні здібності (наприклад, якщо в колективі присутні достатньо співробітників типу «інтегратор», то доцільно найняти менеджера ролі «адміністратора», завданням якого буде систематизація інтеграційних ініціатив колег);
- 2) Формування робочих груп за проектами має здійснюватися на основі комбінації всіх чотирьох типів менеджерів: для успішної реалізації проекту до складу його виконавців повинні входити співробітники всіх «ролей» – підприємець, інтегратор, адміністратор та виробник;
- 3) Поступово слід сформувати гармонійне рольове співвідношення працівників у кожному відділі підприємства, щоб його співробітники

взаємодіяли з тими колегами, які своїми індивідуальними функціональними здібностями заповнювали їх недоліки.

Щодо корпоративної культури рольовий принцип формування трудового колективу також має велику значущість: кожен із співробітників виконуватиме не лише свої трудові обов'язки, а й реалізовуватиме властиві йому функції, що дозволить кожному розкритися у професійному плані та не перешкоджати професійно-творчій діяльності колег.

Водночас дотримання цих рекомендацій забезпечить ефективний стратегічний розвиток підприємства, оскільки колектив, сформований за принципом поділу ролей, буде набагато стійкішим та організованішим. Отже, цей принцип сприятиме досягненню двох ключових ефектів – створенню оптимальної корпоративної культури та забезпеченню стратегічного розвитку ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar».

Впровадження даної системи підбору дозволить сформувати такий штаб співробітників, функціональна роль кожного з яких відповідатиме функціональним ролям колег, що дозволить досягти синергетичного ефекту та підвищити загальну продуктивність діяльності людських ресурсів.

4) Впровадження системи оцінки особистісних та професійних компетенцій здобувачів. Останній захід, розроблений у ході дослідження, спрямований на впровадження системи оцінки особистісних та професійних компетенцій претендентів у процесі підбору персоналу.

На другому етапі випускної кваліфікаційної роботи нами було встановлено, що при підборі потенційних співробітників у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» проводиться тільки усна співбесіда та не використовуються будь-які технології для оцінки особистісної та професійної компетентності кандидатів, що, на нашу думку, не дозволяє підбирати відповідний персонал.

Так, нами було розроблено концепцію системи оцінки особистісних та професійних компетенцій для адміністраторів ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar».



Ця система диференціює процес оцінювання щодо двох груп компетенцій: особистісних та професійних. І ті, й інші повинні обов'язково оцінюватися при підборі співробітників на кожну вакантну посаду адміністратора ресторану.

Алгоритм реалізації оцінки можна наступним чином (рис. 3.1).

Для оцінки відповідності особистісних особливостей кандидата вимогам вакансії ми пропонуємо використовувати 16 факторний тест Кеттелла. Використовуючи 16 особистісних факторів як основу, Кеттелл продовжив роботу в цій галузі, створюючи 16-факторний особистісний опитувальник, який і досі використовують університети, підприємства, компанії для досліджень, підбору персоналу тощо.

Для оцінки відповідності професійних компетенцій кандидата вимогам посади адміністратора рекомендується розробити модель компетенцій для кожної посади та порівнювати професійні компетенції здобувача з ними у процесі кожного підбору.

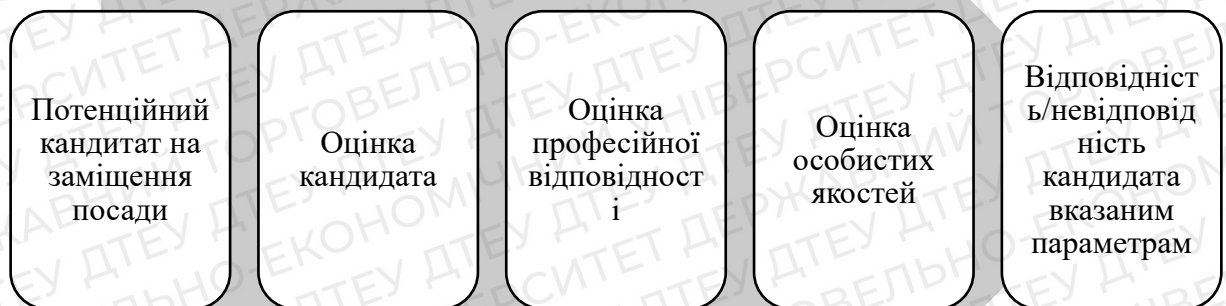
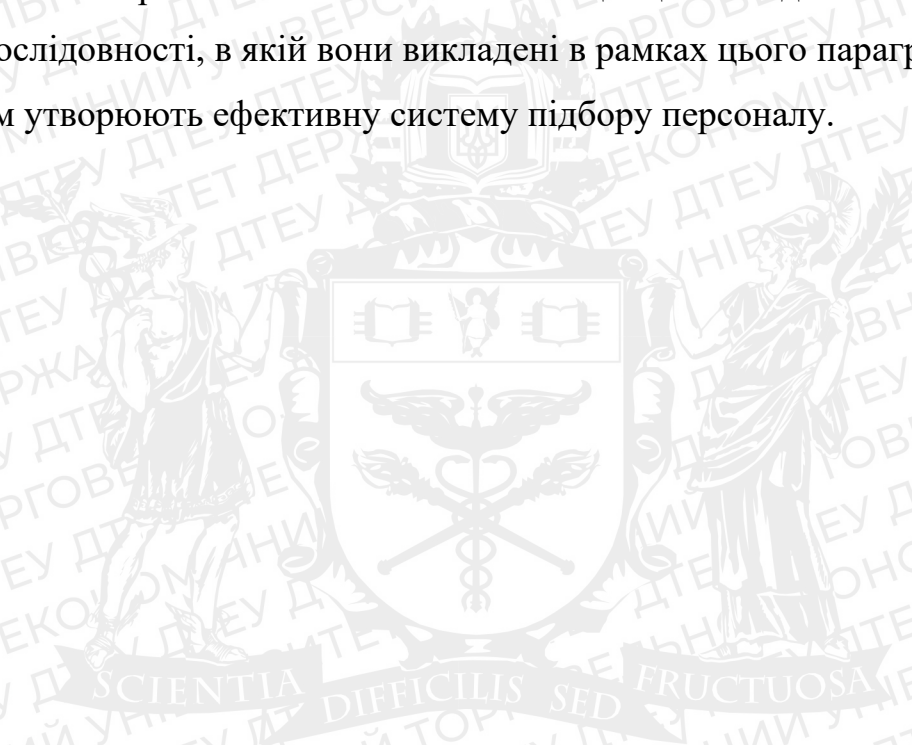


Рисунок 3.1 - Алгоритм реалізації оцінки особистісної та професійної компетентності претендентів на ресторан «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

Джерело: складено автором

Реалізація цього заходу дозволить підвищити об'єктивність оцінки загальнопрофесійної компетентності здобувачів та забезпечить найм лише тих працівників, які підходять під вимоги кожної посади.

Таким чином, нами було представлено характеристику заходів, розроблених для вдосконалення системи підбору персоналу в ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar». Реалізація цих заходів має здійснюватися в тій послідовності, в якій вони викладені в рамках цього параграфу, оскільки загалом утворюють ефективну систему підбору персоналу.





## ВИСНОВКИ

Управління трудовим колективом – комплекс взаємопов'язаних дій, які спрямовані як на трудовий колектив в цілому, так і на окремого співробітника з метою задоволення потреб працівників, таких як: раціональне використання фізичних та розумових здібностей, а також задоволення їхніх людських потреб; а також спрямовані на задоволення інтересів підприємства, а саме забезпечення ефективного функціонування персоналу та прибутковості роботи.

Управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу включають в себе різні методи і прийоми, які використовуються керівництвом для створення сприятливого робочого середовища та досягнення позитивної динаміки у поведінці співробітників. Реалізація заходів щодо підвищення якості послуг для конкурентоспроможності підприємства громадського харчування здійснюється у ресторані

Управлінські технології формування організаційної поведінки персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Організаційна поведінка персоналу визначається низкою факторів, таких як культура компанії, лідерство, комунікація та мотивація.

Одним з ключових аспектів управлінських технологій формування організаційної поведінки є розвиток корпоративної культури. Культура компанії визначає спосіб, яким працівники сприймають свою роботу та взаємодіють між собою та з керівництвом. Розвиток позитивної корпоративної культури може сприяти збільшенню задоволеності працівників, зниженню відтоку кадрів та покращенню продуктивності.

Ще одним важливим аспектом є лідерство. Ефективні лідери повинні бути здатні допомагати працівникам відчувати себе важливими та цінними для компанії, стимулювати їх до розвитку та підтримувати мотивацію протягом тривалого часу.

Комунікація також є ключовим елементом в управлінських технологіях формування організаційної поведінки персоналу. Чітка та ефективна комунікація

між керівництвом та працівниками може сприяти збільшенню рівня співпраці, покращенню розуміння між сторонами та зменшенню конфліктів.

«Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» у вигляді постійного контролю за якістю сировини та продукції, що поставляється, продуманою сучасною концепцією ресторану, різноманітністю меню. Це важливий чинник для підприємства у цій сфері, але також слід враховувати такі чинники, як постійне підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення форм та методів організації та підвищення культури обслуговування, організація постійної роботи зі споживачем (облік та аналіз претензій та побажань).

Необхідно підвищувати якість обслуговування у ресторані, оскільки виявлені проблеми впливають на задоволеність гостей.

Дослідження проводилося з урахуванням ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar». В результаті аналізу було виявлено такі недоліки системи організації та праці персоналу ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»:

У вимогах професій та посад існують вимоги до особистісних якостей, тоді як їхня оцінка проводиться лише в ході співбесіди, що вносить суб'єктивний фактор в оцінку персоналу.

У ресторані не використовуються сучасні методи відбору персоналу, наприклад, психологічні тести, виявлення особистісних особливостей кандидатів, CASE-інтерв'ю.

Плинність кадрів у ресторані досить велика, що говорить про недоліки в системі матеріального стимулювання та у змісті праці, а також може говорити про недоліки системи відбору.

Зростання професіоналізму працівників тягне у себе зростання продуктивності праці працівників як наслідок, ефективне використання робочого дня. Підвищення професіоналізму персоналу також сприяє зростанню продуктивності праці.

Вивчивши матеріально-технічні характеристики ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»: штатний розпис, аналіз кадрового потенціалу,



посадові обов'язки співробітників, робимо висновок, що підприємство має всі необхідні ресурси для якісного надання послуг у сфері громадського харчування.

слабкими місцями у діяльності ресторану є швидкість обслуговування, якість обслуговування, що надається у меню вибір страв та напоїв та рівень цін. Відвідувачі висловлювали невдоволення якістю обслуговування, багато офіціантів не можуть поради́ти страву чи напій гостю англійською мовою.

Недостатня кваліфікація офіціантів, відсутність навчання прийому працювати тягне у себе недоліки як і швидкості обслуговування. Саме на вирішення цих проблемних моментів спрямована політика підприємства у сфері підвищення якості послуг та обслуговування.

Враховуючи той факт, що якість нині вважається найважливішим фактором, що веде до успіху та зростання підприємства, запропоновані заходи сприятимуть досягненню подальших позитивних результатів у діяльності ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar».

Таким чином, це підприємство має всі необхідні ресурси для якісного надання послуг у сфері громадського харчування.

Таким чином, нами було представлено характеристику заходів, розроблених для вдосконалення системи підбору персоналу в ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar». Реалізація цих заходів має здійснюватися в тій послідовності, в якій вони викладені в рамках цього параграфу, оскільки загалом утворюють ефективну систему підбору персоналу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2016. 512 с.
2. Біляєв А. А. Системологія організації: підручник / А. А. Біляєв, В. М. Коротков. К. : Знання, 2018. 240 с.
3. Богданов А. А. Сучасна організаційна наука: В 2 кн. / А. А. Богданов. С.: Економіка, 2017. 160 с.
4. Бурганова Л. Л. Теорія управління: навчальний посіб. Л.: Квітень, 2019. 138 с.
5. Гаврищук М. Управління рестораном/М. Гаврищук// Готельна справа. - 2019. - № 1. - С. 26 - 31
6. Герчікова І. Н. Менеджмент: підручник / І. Н. Герчікова. К.: Банки та біржі: Статут, 2018. 480 с. Вальцева В. Д. Управління персоналом. К. Атіка. 2020. – 162с
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2016. 512 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. І доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.
9. Коцалап С.О. Аналіз проблеми плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Управління персоналом підприємства. 2013. № 8(114). С. 67–71.
10. Козак К. Б., Корсікова Н. М. Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19 // Наукові перспективи. 2021. № 2(8). С.107-124
11. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентіві України. Львів, 2017. 84 с.



12. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посібн. / Г. Л. Монастирський. К.: Знання, 2018. 320 с.
13. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 84 с.
14. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Вісник КНУТД. 2019. № 1(119). С. 45–54.
15. Омельченко І.Б. Нетрадиційний спосіб нормування чисельності управлінського персоналу. Управління персоналом. №2. 2021. С.16
16. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4(21). С. 297–304.
17. Підприємства харчування (Заклади ресторанного господарства) ДБН В.2.2.25:2009
18. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1 С. 67–72.
19. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-ХІІ від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 10.04.2023)
20. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.04.2023)
21. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. За ред. І. П. Рущенко. Харків: Видавництво «Форт», 2018. 460 с
22. Рянжін В.В. Управління персоналом ресторану: реалізації та перспективи. Готельна справа. 2019. № 11. С. 11
23. Сайт ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» // <https://11mirrors-hotel.com> (дата звернення: 10.04.2023)

24. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с

25. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163

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

27. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 89 Випуск 3 (08) 2017, С.199.203

28. Черепанова М.А. Система грейдів як інструмент підвищення ефективності роботи персоналу російських компаній// Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 110-річчю економічної освіти у Томському політехнічному університеті

29. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ, 2018. № 20. С. 139—143.

30. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(08). С. 94-99.



Додатки

Додаток А



**Вимоги до окремих категорій працівників ресторану «Mirrors Rooftop  
Restaurant & Bar»**

Повинність	Вимоги			
	Характеристика роботи	Образ вання	Особистісні	Стаж
Офіціант	Офіціант – «обличчя» ресторану. У його завдання входить спілкування з гостем, прийом замовлення, сервірування столу	Необов'язково	- комунікабельність - акуратність - кмітливість - витривалість - презентабельна зовнішність	Вимоги не висуваються
Шеф-кухар	Складає заявки на необхідні продовольчі товари, напівфабрикати та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість та якість їх надходження та реалізації.	Коледж, технікум, ВНЗ	У кухаря обов'язково мають бути естетичний смак, уява, творчі задатки.	Не менше 3 років
Кухар-технолог	Організує процес виготовлення продуктів. Визначає якість сировини, розраховує її кількість для отримання порцій готових продуктів, калорійність добового раціону, складає меню та преїскуранти.	Коледж, технікум	Естетичний смак, уява, творчі задатки.	

Джерело: складено автором на основі інформації, наданої адміністратором ресторану



### Пам'ятка обслуговування гостя у ресторані «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»

- Гостя зустрічає адміністратор залу та пропонує вибрати столик;
- Після того, як гості вибрали столик, співробітник допомагає сісти;
- Кожному гостю видається меню у порядку (з урахуванням статі та віку гостей).

Якщо це велика компанія, то є необхідність перемістити столи;

- Офіціант підходить до столу, щойно гості зайняли столик;
  - Пропонує замовити напої (аперитив);
  - Напої приносять гостю протягом трьох хвилин після прийняття замовлення та при подачі гостю мають бути названі;
  - Офіціант приймає замовлення. Замовлення необхідно повторити, щоб уточнити особливості подачі. Перед подачею страв стіл подається приладами;
  - Закуси приносять гостю протягом 10 хвилин після ухвалення замовлення. При подачі страв гостеві обов'язково оголошують назви своїх страв: будь ласка, ваш борщ і т. д., приємного апетиту;
  - Після подачі закуски гостю пропонується оформити замовлення на гарячу страву (якщо гість не зробив це відразу), порядок повторюється, при необхідності ступінь прожарювання, наявність гарніру, соусу та ін.
  - Гарячі страви подаються протягом 25 хвилин після прийняття замовлення, крім страв, для яких технологія приготування має більш тривалий час. Гість має бути поінформований про те, скільки часу потрібно на приготування страви;
  - Офіціант повинен своєчасно прибирати використаний посуд, прилади, замінювати попільнички;
  - Після того, як гості закінчили трапезу, можна запропонувати їм десерт, чай, каву та ін.;
  - Рахунок подається гостеві у чистій папці на чистому столі з візитівкою ресторану.
- І лише після того, як гість запитає про це;
- Гостей проводжають зі словами: «до побачення, дякую, приходьте до нас ще раз, добрий день і т. д.».

Джерело: складено автором на основі інформації, наданої адміністратором ресторану

### Пам'ятка із вимогами зовнішнього вигляду офіціанта

- Форма чиста та відпрасована. Офіціант стирає форму перед кожною зміною. Сторонні запахи від форми неприпустимі.
- Непомітний макіяж для дівчат, чоловік чисто поголений. Користуватися парфумом слід за годину до роботи. Серезки непомітні до 1 см завдовжки або «гвоздики».
- Манікюр: доглянуті руки, оброблені нігті, довжина нігтів помірна, не більше 4 мм, лак прозорий або світлих тонів. Штучні та довгі нігті із яскравим дизайном не допускаються.
- Акуратна зачіска, що викликає колір волосся, неприпустима. Довге волосся прибрано в хвіст або в косу.
- Взуття повинне бути змінним чорного кольору, зручним, начищеним. Каблук не більше 5 см, п'ята та шкарпетка повинні бути закриті.
- Кожен офіціант має бейдж.
- Офіціант піклується про наявність інструментів для роботи: дві ручки (робоча та запасна), блокнот, дві запальнички (робоча та запасна).
- Телефон поставлений на беззвучний режим, у залі ним користуватись заборонено.

Джерело: складено автором



### Пам'ятка сервірування, подачі страв

- Офіціант приносить страви, замовлені Гостем, у тій послідовності, яка йому потрібна. Якщо гість не висловив особливих побажань, то страви подаються у наступній черговості: аперитиви, закуски, салати, супи, основні страви, десерти, напої.

- Представляє кожен страву. Наприклад, «Будь ласка, салат «Цезар», після кожної страви бажає приємного апетиту. Пам'ятає про послідовність обслуговування (спочатку діти, потім жінки за віком та чоловіки за віком). Поднос на стіл ставити не можна! Якщо замовлення велике та піднос важкий, то його ставимо на сусідній стіл, і з нього подаємо замовлення.

- Офіціант обслуговує усіх гостей одночасно. Неприпустимо, щоб замовлення одного гостя вже було подано, а інший гість сидів за порожнім столом (якщо тільки Гості не просили в міру готовності). Їжу слід приносити одночасно. Або запитати Гостя як їм зручніше подавати їжу одночасно чи в міру готовності.

- Якщо приготування страви займає більше часу, офіціанту слід повідомити про це адміністратора та за необхідності попередити гостя.

- Розробка навчання персоналу для підвищення кваліфікації. Найважливішою умовою якості обслуговування на підприємстві є розвиток у працівників професійних знань та навичок. Для підвищення рівня кваліфікації персоналу необхідно створити умови для професійного просування співробітників, навчання, що призведе до більш якісного обслуговування споживачів. Ознайомлення нового персоналу з положеннями стандартів послуг, постійне підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня його професіоналізму.

Джерело: складено автором

Розклад дня роботи ресторану «Mirrors Rooftop Restaurant & Bar»:

8:00 - 10:00: Підготовчі роботи на кухні: кухарі роблять закупівлю продуктів, приймають товар, готують супи, соуси та інші страви для подальшого використання.

10:00 - 12:00: Приготування сніданків та обідів: кухарі готують сніданки та обіди відповідно до меню, офіціанти підготовлюють зал до прийому гостей.

12:00 - 14:00: Обід: гості приходять на обід, офіціанти приймають замовлення, кухарі готують та видають страви.

14:00 - 16:00: Підготовка до вечери: працівники ресторану проводять підготовчі роботи на кухні та в залі для вечери.

16:00 - 18:00: Кава та десерти: гості приходять в кафе на каву та десерти, офіціанти приймають замовлення та подають напої та страви.

18:00 - 22:00: Вечера: гості приходять на вечерю, офіціанти приймають замовлення, кухарі готують та видають страви.

22:00 - 23:00: Підготовка до закриття: офіціанти роблять підрахунок замовлень, кухарі підготовлюють кухню до закриття.

23:00: Закриття ресторану: офіціанти виводять останніх гостей залу, кухарі проводять підготовчі роботи для наступного дня, закривають кухню та виходять з ресторану.