

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Методи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 4 курсу, 2 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Мякушко
Анастасії
Сергіївни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Зікій
Наталія
Леонідівна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

підпис гаранта

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. ресторандри готельно-ресторанного бізнесу

_____ проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студенту

МЯКУШКО АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Оцінка ефективності управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «Мафія».

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

Мета роботи аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо методів управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом ресторану «Мафія».

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до методів управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У ТОВ «МАФІЯ», М. КИЇВ

1.1. Моніторинг діяльності ресторану

1.2. Характеристика методів управління персоналом в ресторані «Мафія»

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАФІЯ», М. КИЇВ

2.1. Заходи покращення управління персоналом в ресторані

2.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. 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 | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 30.09.2022 р.- 30.12.2022 р. | 30.09.2022 р.- 30.12.2022 р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р. | 01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 03.03.2023 р.- 05.03.2023 р. | 03.03.2023 р.- 05.03.2023 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 07.03.2023 р.- 23.05.2023 р. | 07.03.2023 р.- 23.05.2023 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 24.05.2023 р.- 29.05.2023 р. | 24.05.2023 р.- 29.05.2023 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на ресторандру | 02.06.2023 | 02.06.2023 |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 03.06.2023 | 03.06.2023 |
| 11 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | 05.06.2023 р. – 09.06.2023 р. | 05.06.2023 р. – 09.06.2023 р. |
| 12 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Згідно розкладу | Згідно розкладу |

6. Дата видачі завдання «_____» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Зікій Н.Л.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Мякушко А.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Мякушко А.С. виконала випускну кваліфікаційну роботу згідно виданого завдання та затвердженого графіку. У роботі студентка здійснила моніторинг діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу «Мафія», м. Київ, сформувала матрицю функцій управління персоналом, проаналізувала методи управління персоналом та визначила основні елементи бізнес-стратегії досліджуваного ресторану.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи Мякушко Анастасія розробила модель кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Мафія» та сформувала професійні якості, які повинні бути сформовані при відборі персоналу на підприємстві.

Разом з тим, у роботі відсутні практичні рекомендації щодо удосконалення методів управління персоналом ресторану, не обґрунтовано економічну доцільність запропонованих пропозицій щодо моделі кар'єрного розвитку працівників, не визначено впливу ні на продуктивність праці, ні на діяльність підприємства в цілому.

Проте, випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог, є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Зікій Н.Л.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Мякушко А.С. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач ресторандри,
д.е.н., професор

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МАФІЯ», М. КИЇВ..... | 10 |
| 1.1. Моніторинг діяльності ресторану..... | 10 |
| 1.2. Характеристика методів управління персоналом в ресторані «Мафія»..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАФІЯ», М. КИЇВ..... | 23 |
| 2.1. Заходи покращення управління персоналом в ресторані..... | 23 |
| 2.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій..... | 30 |
| ВИСНОВКИ..... | 35 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 38 |

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанна індустрія є однією з тих, що швидко розвивається та потребує постійних змін. Успішні підприємства ресторанного бізнесу вбачають керівника, який вміє керувати людьми, одночасно покращуючи якість обслуговування. Управління рестораном – досить складне завдання, це вимагає навичок роботи з людьми, управління обслуговуванням клієнтів і критичного мислення. Менеджери в закладі ресторанного господарства постійно розвиваються, шляхом навчання, відвідування тренінгів і різних семінарів, для того щоб вміти керувати ефективно не лише процесами господарської діяльності підприємства, а й для ефективного управління персоналом, як ключовою одиницею отримання доходу. Крім цього, необхідні навички розробки стратегій для підвищення ефективності діяльності компанії.

Управління персоналом відіграє вирішальну роль у системі управління підприємством і є рушійною силою його економічного процвітання. У методологічному плані ця сфера управління має певну концептуальну основу, а також унікальні характеристики та показники діяльності, вона використовує спеціальні прийоми та процедури, такі як атестація, експериментування, а також інші методи аналізу та вивчення різних категорій змісту праці персоналу.

Важливість теми дослідження полягає в тому, що ефективне управління персоналом стало вирішальним фактором посилення конкурентних переваг вітчизняних підприємств. З розвитком ринкових відносин значної уваги набуло підвищення рівня управління персоналом, використання накопиченого роками вітчизняного та зарубіжного досвіду. Важливим аспектом є також практичне застосування сучасних форм управління персоналом. Управління персоналом є невід'ємною частиною менеджменту будь-якої організації, подібно до управління фінансовими і матеріальними ресурсами. Проте в силу своєї специфіки управління

персоналом виділяється як окремий вид управлінської діяльності, що вимагає індивідуального та творчого підходу.

Проблемами дослідження підвищення ефективності управління персоналом підприємств займається відображається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, таких як: Бекетов Ю.А. [2], Борданова Л.С. [3], Мельничук В.Е. [3], Рощина Н.В. [3], Семенченко Н.В. [3], Дяків О. П. [7], Островерхов В. М. [7], Жавела, К. А, Жавела, А. К. [8], Жигалов В. Т. [9], Шимановська Л. М. [9], Завадський Й. С. [10], Лопатюк Р.І. [15], Лозова О.В. [14], Демченко В.О. [14] та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо методів управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу. Задля досягнення мети було визначено такі **завдання**:

- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ресторану;
- оцінити управління персоналом в ресторані ресторану «Мафія»;
- розробити заходи покращення управління персоналом на підприємстві;
- провести оцінку економічної ефективності розроблених пропозицій.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом ресторану «Мафія».

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до методів управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використано метод і прийоми економічного аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння) – для проведення фінансово-економічного аналізу діяльності ресторану «Мафія»; метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження на підприємстві програм тимбилдінгу і його вплив на ріст продуктивності праці; математичні методи, графічний метод, комп'ютерний метод обробки даних – для оформлення таблиць та діаграм в дипломній роботі.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути

використані в ресторані «Мафія» при прийнятті рішення щодо покращення ефективності управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 26 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 40 стор., на яких представлено 7 таблиць та 5 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МАФІЯ», М. КИЇВ

1.1. Моніторинг діяльності ресторану

«МАФІЯ» — українська мережа ресторанів швидкого харчування.

Мережа ресторанів MAFIA поєднує в собі якісну італійську та японську кухню з професійним обслуговуванням і доступними цінами.

Мережа ресторанів MAFIA була заснована в 2008 році успішним українським ресторатором Тарасом Середюком та його дружиною Оксаною Середюк. Також Тарас є власником таких ресторанів: MAFIA (33), Casta (6), Yakitorija (3), Georgia (2), BAO, Game of Fire і Brilliant Bar.

У Харкові відкрився перший ресторан MAFIA, який має цікаву концепцію.

Ресторан працює з 11:00 до 05:00. Ця модель була обрана для того, щоб охопити максимальну кількість відвідувачів і задовольнити їхню потребу в здоровій їжі протягом дня. Агентство орієнтується на споживачів із середнім рівнем доходу та різного віку.

Запорукою успіху закладу є дотримання найвищих стандартів якості продукції, сервісу, чистоти та відносно доступних цін. У добре обладнаних і комфортабельних номерах туристи можуть не тільки насолодитися високоякісними продуктами за помірними цінами, а й насолодитися швидким обслуговуванням з усмішкою висококваліфікованого персоналу.

Для успішного функціонування заклад виробляє наступну кулінарну продукцію:

задовольняти чітко визначені потреби;

Відповідає діючим стандартам і нормативним умовам, продається за конкурентними цінами.

У таблиці 1.1 наведено характеристики окремих ознак концепції роботи ресторану «МАФІЯ».

Таблиця 1.1

Концепція діяльності ресторан «МАФІА»

| Ознаки концепції | Характеристика ознак |
|-------------------------------|---|
| Тип підприємства | Ресторан |
| Кулінарне спрямування закладу | Італійська та Японська кухня |
| Місце знаходження | Окремо побудована споруда, пр-т. Центральний, 75а, м.Миколаїв |
| Контингент споживачів | Розосереджений (працівники державних та не державних установ, туристи, мешканці району, гості міста, діти та ін.) |
| Формат підприємства | Повносервісний |
| Формат виробництва | Повний цикл виробництва, використання інноваційних технологій |
| Кількість місць | 50 місць |
| Режим роботи | 11:00 – 05:00 |
| Форма обслуговування | Обслуговування офіціантами |

Джерело: сформовано автором

Меню ресторану включає ситну італійську кухню для чоловіків і вишукану японську кухню для жінок у поєднанні зі здоровою та поживною їжею. Це один із найперспективніших напрямків роботи. Тому, що він може задовольнити найширше коло потреб, адже все більше українців віддають перевагу двом найпопулярнішим кулінарним традиціям – японській та італійській.

В асортименті закладу великий вибір гарячих та холодних напоїв, салатів, холодних, гарячих, солодких та борошняних кондитерських виробів.

Інтелектуальною власністю компанії є торгові марки та логотипи компанії.

Ресурси управління включають сукупність управлінського персоналу аналізованого підприємства.

У штатному розкладі ресторану МАФІА в основному представлені три типи працівників:

1. адміністративний персонал;
2. виробничий персонал;
3. допоміжний персонал.

Таблиця 1.2

Штатний розпис ресторану «МАФІЯ»

| № пор. | Посада, тарифний розряд | Кількість посадових одиниць |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| Адміністративно-управлінський персонал | | |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Головний бухгалтер | 1 |
| 3 | Касир | 2 |
| 4 | Комірник | 2 |
| Разом по адмін. -управлінському Персоналу | | 6 |
| Виробничий персонал | | |
| 1 | Завідувач виробництва | 1 |
| 2 | Кухар IV розряду | 5 |
| 3 | Пекар IV розряду | 3 |
| 4 | Офіціант | 6 |
| 5 | Бармен | 3 |
| Разом по виробничому персоналу | | 18 |
| Допоміжний персонал | | |
| 1 | Прибиральник | 3 |
| 2 | Мийник посуду | 3 |
| Разом по допоміжному | | 6 |
| РАЗОМ по закладу ресторанного господарства 30 | | |

Джерело: сформовано автором

Чисельність і склад адміністративно-управлінського персоналу залежить від обсягу господарської діяльності та специфіки закладу ресторанного господарства, як показано в таблиці 2.2.

Головною метою та завданням ресторану «Мафія» є створення всіх необхідних умов для розваг, виробництва, продажу та організації споживання корисних продуктів, від яких залежатиме настрої туристів. Культура обслуговування залежить не тільки від форми обслуговування, а й від впровадження нових товарів і розширення товарних категорій.

Таблиця 1.3

Якісний склад персоналу підприємства за статеві-віковою ознакою

| Показники | Минулий період | | Звітний період | | Відхилення від минулого періоду: | | | |
|--|----------------|-------|----------------|-------|----------------------------------|-------|-------------|-------|
| | всього | жінок | всього | жінок | абсолютне, (+,-) | | відносне, % | |
| | | | | | всього | жінок | всього | жінок |
| Облікова кількість штатних працівників, осіб | 32 | 13 | 30 | 14 | -2 | +1 | -6,25 | +7,69 |
| Кількість працівників у віці: | | | | | | | | |
| - 15-35 р. | 20 | 12 | 20 | 13 | 0 | +1 | 0 | +8,33 |
| - 36-49 р. | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - 50-54 р. | 3 | 1 | 1 | 1 | -2 | 0 | -66,67 | 0 |
| - 55-59 р. | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Працівники пенсійного віку, Осіб | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: сформовано автором

Ціни на послуги в ресторані «Мафія» визначаються за такими факторами:

- 1) собівартість продукції;
- 2) ціни конкурентів на аналогічні товари;
- 3) унікальні переваги сервісу;
- 4) ціни визначаються попитом на ці товари.

На підставі собівартості оцінюють найнижчу можливу ціну продукту, що відповідає найменшій собівартості продукції.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середня ціна товару.

Загальна бізнес-стратегія ресторану «Мафія» складається з наступних елементів:

1. Вийти на нові ринки. Щоб викликати інтерес споживачів до інституційних продуктів і поступово закріплюватися на нових ринках, формуються оптимально низькі ціни порівняно з цінами конкурентів. Така цінова політика вигідна на початкових етапах виходу на новий ринок. Потім,

у міру завоювання певної частки ринку і формування постійної клієнтської бази, ціна на продукт поступово підвищується до рівня цін конкурентів.

2. Реалізація продукції та послуг здійснюється шляхом реалізації товарів через власну роздрібну мережу.

3. Цінова політика – комплекс заходів щодо визначення цін, стратегії і тактики ціноутворення, умов оплати, цін, які змінюються відповідно до положення на ринку, стратегічних і тактичних цілей компанії.

Для підприємств цілі ціноутворення в основному поділяються на три категорії: орієнтація на прибуток - гарантована поставка

Максимальний або задовільний прибуток, повернення інвестицій, швидкий потік грошових коштів.

Орієнтований на збут – забезпечує певний обсяг продажів, максимізацію доходу, збільшення частки ринку.

Позиціонування товару відносно конкурентів.

4. Канали збуту продукції ресторану «МАФІЯ» зображено у табл. 2.6.

Таблиця 1.4

Канали збуту продукції ресторан «МАФІЯ»

| Канал збуту | Характеристика каналів | |
|--|--|--|
| | Переваги | Недоліки |
| Основний: 1. Торговельна зала підприємства (сам ресторан) | 1. Широкий асортимент готової продукції та послуг 2. Комфортність | 1. Обмежена кількість Споживачів |
| Додаткові: 1. Доставка кулінарної продукції на замовлення споживачів на робочі місця і додому | 1. Додатковий дохід 2. Можливість постачання страв нескладного приготування та стандартних напоїв | 1. Складність дотримання санітарно-гігієнічних вимог |

Джерело: сформовано автором

5. Рекламні кампанії

Одним із основних способів виведення товару на ринок є реклама.

Популярність, обсяг продажів та імідж бізнес-приміщень ресторанної продукції MAFIA на ринку багато в чому залежить від ефекту просування продукту. До специфічних форм реклами, що використовуються, належать: створення позитивного іміджу закладу та його продукції, різноманітні типи оголошення.

Ввічливе, вдумливе, швидке обслуговування, якісна продукція дозволяють створити позитивний імідж організації.

1.2. Характеристика методів управління персоналом в ресторані «Мафія»

Оцінка роботи персоналу ресторану є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективний його персонал і як його покращити.

Оцінювання співробітників дозволяє виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і спрямувати цей потенціал на досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Підприємства існують для досягнення своїх цілей. Ступінь досягнення цих цілей показує, наскільки ефективно організація використовує наявні ресурси. Контроль заснований на зворотному зв'язку, що складається з того чи іншого методу вимірювання і порівняння.

В управлінні персоналом ця концепція реалізується через оцінку персоналу, тобто встановлення кількох критеріїв, які відповідають критеріям персоналу.

Оцінки системи управління персоналом для здійснення організаційної діяльності існують на кожному рівні ресторанного бізнесу.

На початковому етапі основною системною оцінкою зазвичай є якість претендентів на роботу, а процесом є професійна етика.

- Результати роботи. Метою оцінювання співробітників є отримання оцінки призначення їх роботи, що веде до результатів знань і досвіду,

трудової етики, доповнення ключових співробітників і організації в цілому. Це означає, що об'єктом оцінки має бути не людина в цілому, а її якості, активи та поведінка по відношенню до виконаної роботи та результатів.

Однією з концепцій оцінки ефективності системи управління людськими ресурсами є:

Досягненню цілей відповідає конкретне завдання;

Постійно розвивати політику персоналу, спрямовану на покращення організації заходів.

Слід зазначити, що в переліку показників оцінки ефективності управління персоналом зворотний зв'язок має велике значення, оскільки зворотний зв'язок є надзвичайно важливим в інформаційному обміні кадрів та управлінської роботи.

Корпоративна система навчання та розвитку включає залучення співробітників до різноманітних програм та проектів, семінарів та вебінарів, нестандартні завдання та численні варіації напрямків.

Таблиця 1.5

Методи управління персоналом в ресторані «МАФІЯ»

| Група методів | Види методів використання | % ви користування |
|------------------------|---|-------------------|
| Адміністративні | Дисциплінарна відповідальність і стягнення | 10 |
| | Посадові інструкції | 8 |
| | Статут і організаційна структура | 6 |
| | Накази, розпорядження, вказівки, інструкції | 11 |
| Економічні | Система заробітної плати | 30 |
| | Система преміювання | 5 |
| | Матеріальна допомога | 3 |
| | Матеріальні пільги і привілеї | 2 |
| Соціально-психологічні | Переконання | 6 |
| | Хвала і осуд | 10 |
| | Примус, спонукання | 9 |

Джерело: сформовано автором

Адміністративні методи, які застосовують, за словами керівника компанії, саме молоді люди, які мають талант і наполегливість, які вносять нові ідеї у розвиток бізнесу. «Мафія» створила всі необхідні умови для працевлаштування молоді.

Вплив на діяльність працівників ресторану «Мафія» можна за допомогою таких методів управління: економічних, адміністративних та психосоціальних, різними способами та ефектами впливу на підлеглих.

Ресторани «Мафія», включають дисциплінарну відповідальність і стягнення, посадові інструкції, положення та організаційні структури, накази, інструкції, вказівки, розпорядження. Економічні методи представлені системами оплати праці, преміювання, матеріальної допомоги, матеріальних благ. На поліграфічних підприємствах застосовувалися різні соціально-психологічні засоби: переконання, похвала, осуд, примус, заохочення.

У процесі управління персоналом підприємств громадського харчування, «МАФІЯ» використовує такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, розпорядження, укази, постанови, розпорядження, рішення, законопроекти, положення, угоди, листи, звіти, зведення, плани. Для раціональної організації потоку документованої інформації необхідно її стандартизувати, вказуючи при цьому конкретного отримувача, відправника та номенклатуру файлів.

Отже, система управління персоналом ресторану «Мафія» має високий рівень організації та використовує переважно економічні методи управління.

В процесі управління персоналом ресторан «Мафія» приділяє особливу увагу процесу підбору персоналу, який включає процес вивчення психологічних і професійних якостей співробітників для визначення їх придатності до виконання обов'язків на тій чи іншій посаді та відбору найбільш відповідних. відповідний кандидат, враховуючи його кваліфікацію, досвід, особисті якості та здібності, род діяльності, інтерес до ресторану. Але слід зазначити, що у зв'язку з неможливістю відшкодувати значні кошти на

основні пошуково-відбіркові заходи, «МАФІЯ» використовує спрощену процедуру відбору.

Підготовка керівників і спеціалістів відбувається як безперервний процес у їх роботі.

У цьому контексті доцільно вивчити рівні мотивації працівників, щоб визначити, наскільки вони мотивовані працювати над досягненням особистих цілей і цілей компанії.

Оцінюючи систему поведінки працівників ресторану, слід встановити кодекс поведінки.

Очевидно, що успіх ресторану гарантують його клієнти. Клієнти – ключова група, адже ресторани створені для них. Цілі впровадження організації включали розробку системи впливу на співробітників через управління людською поведінкою. Слід зазначити, що працівник може володіти всіма необхідними знаннями про послугу або продукт, навичками та компетенціями, але якщо це не призводить до розуміння потреб конкретного клієнта, ймовірність встановлення з ним необхідних відносин є високою. Отже, позиціонування співробітника клієнта забезпечується спектром різних якостей і характеристик мотивації, поведінки співробітника.

В даний час ринок кейтерингових послуг постійно розширюється і змінюється під впливом різних факторів, таких як внутрішнє і зовнішнє середовище. Як сфера підприємницької діяльності галузь громадського харчування виконує соціальну (задоволення потреб споживачів) та економічну (господарська діяльність з обслуговування споживачів) функції. Економічна функція підприємства громадського харчування розглядається як єдиний складний механізм виробництва та обігу продукції, що має певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це галузь із широкими перспективами капіталовкладень, що забезпечує відносно швидкий обіг інвестиційних коштів [1]. Смаки, уподобання та платоспроможність споживачів безпосередньо визначають зміни в різних концепціях організацій громадського харчування на локальному ринку, з

одного боку, підтримують один одного, а з іншого – створюють конкурентне середовище та сприяють конкуренції. Підвищуйте рівень якості та залучайте більше споживачів, тим самим збільшуючи прибуток [2].

В даний час заклади громадського харчування є суто комерційними (ресторани, піцерії, суши-бари, гриль-бари, «фаст-фуди» тощо), але разом з тим розвивається і комунальне харчування: їдальні виробничих підприємств, їдальні ВНЗ, школи з сильним імпульсом.

Таблиця 1.6

Матриця функцій управління персоналом в ресторані «Мафія»

| Функції управління | Фази відтворення | | | |
|--------------------|--|---|---|---|
| | Формування | Розподіл | Перерозподіл | Використання |
| 1. Планування | Розробка планового балансу робочої сили та балансових розрахунків підготовки кадрів. Джерела набору. | Розробка поточних та перспективних планів. Розробка прогнозу професійної придатності персоналу. | Розробка планів вивільнення кадрів під впливом науково-технічного прогресу. | Розробка заходів щодо забезпечення повного і Рационального використання кадрів в організації. |
| 2. Організація | Підбір та підготовка кадрів. Формування Бази підготовки кадрів. | Професійна орієнтація і розстановка кадрів. | Перепідготовка персоналу, що вивільняється в ході розвитку науково-технічного прогресу. | Сприяння Розвитку різних змагань, зміцнення Трудової дисципліни В організації. |
| 3. Мотивація | Встановлення і визначення системи мотивації праці, застосування гнучких форм організації праці. | | | |
| 4. Контроль | Складання звітного балансу за чисельністю персоналу | Визначення системи показників для обліку та оцінки кадрового плану | Визначення Кінцевих Результатів | Визначення Рівня механізації та умов праці |

Джерело: сформовано автором

Працівники займаються трудовою діяльністю в матеріальному виробництві, в якому переважає ручна праця. Він поділяється на первинний і

вторинний. Результатом їх праці є виробництво фізичної форми.

Проаналізуємо діяльність з управління персоналом ресторану та побудуємо матрицю функції управління персоналом (табл. 2.9). Завданням виробничої діяльності досліджуваного підприємства є забезпечення максимальної кількості приготування та реалізації страв заданого сорту необхідної якості. Досягти високих фінансових показників діяльності підприємства можна шляхом стабільного насичення ринку конкурентоспроможною продукцією за умов максимального використання трудового потенціалу, сприятливого зовнішньоекономічного середовища та використання науково-технічних досягнень.

Більшість трудової діяльності, яку виконують менеджери в процесі управління виробництвом, є розумовою працею. Результатом їхньої роботи є вивчення проблем управління, підготовка управлінських рішень, а після вибору менеджерами найбільш ефективних варіантів – впровадження та контроль за їх виконанням.

Зміст роботи з персоналом суттєво обмежений можливостями та потребами ресторану «Мафія». Діяльність з управління персоналом дуже проста - виконуються лише необхідні функції. Ресторан не має спеціальної служби управління персоналом. Персоналом займається одна-дві людини, включаючи керівника підприємства. Кадрова робота є певною мірою неформальною і багато в чому залежить від особистості працівника, який її виконує. Стверджується, що невеликі фірми характеризуються відсутністю посад у формальному сенсі, а працівники закріплюються за сферами професійної діяльності, обсяг яких визначається лише особистими характеристиками [26,39].

Зміст роботи співробітників ресторану «Мафія» визначається наступними функціями:

- а) підбір і найм персоналу;
- б) звільнення персоналу;
- в) управління заробітною платою;

г) керування трудовою дисципліною.

Рішення про прийняття на роботу, звільнення, надання позачергових відпусток приймаються безпосередньо керівниками. Специфіка діяльності малого підприємства зумовлює прозорість роботи його керівників у виборі методів роботи, пошуку ринків збуту та побудові відносин з клієнтами. Водночас таке усвідомлення ставить роботодавця в залежність від працівника, змушуючи його шукати таланти за рекомендацією родичів, знайомих або людей, яким довіряє керівництво.

Такий тип найму рідко забезпечує високоякісну роботу, а професійний потенціал тих, хто вже працює, залишається невикористаним. Рекрутинг є найбільш затребуваною технікою для малого бізнесу, щоб вибрати досвідчених професіоналів для досягнення високої продуктивності. Однак проблема малого бізнесу часто полягає в недостатньому забезпеченні висококваліфікованими кадрами, оскільки ці спеціалісти потребують високої заробітної плати та кар'єрного зростання, що не може бути повністю реалізовано в малому бізнесі.

Неефективне використання персоналу значно знижує кваліфікаційний рівень і працездатність працівників, продуктивність праці, підвищує матеріальне та розумове старіння основних фондів, підвищує матеріаломісткість продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та знижує ефективність виробництва [24, с. 256]. Вікова структура працівників має велике значення для роботи підприємств. Варто зазначити, що 93% співробітників ресторану – люди у віці від 15 до 34 років. Саме працівники цієї вікової категорії накопичили професійні знання та навички в системі професійно-технічної освіти, можуть оволодіти новими технологіями та методами роботи, використовувати накопичені можливості для роботи в сприятливих умовах.

Однак через відсутність багаторівневої організаційної структури працівники мають мало можливостей для професійного розвитку. Відсутність навчання працівників та подальше підвищення заробітної плати

за рівнем отриманої кваліфікації не стимулює до продуктивної праці. У ресторани ще не налагоджено порядок навчання персоналу. Як правило, навчання та підвищення кваліфікації працівників здійснюється за власні кошти відповідно до їх власного бажання. Менеджери проводять семінари та тренінги при запуску нових виробничих ліній та освоєнні нових сегментів ринку збуту, які потребують додаткових знань та навичок. Ці ситуації призводять до плинності кадрів.

З огляду на те, що 93% працівників – це молоді люди, матеріальні та духовні потреби та бажання неможливо задовольнити за рахунок низької заробітної плати, а «перетікання» робочої сили на інші сфери роботи не сприяє забезпеченню малих доходів. Підприємство з високоякісними талантами.

Проблемами в сфері управління персоналом ресторанного господарства є недосконала система оплати праці персоналу, недосконалі внутрішні нормативні документи, відсутність можливостей для розвитку персоналу. Зокрема, недосконалість внутрішніх нормативних документів виражається в основному в недосконалості робочих інструкцій, відсутності або недосконалості колективних договорів і правил внутрішнього трудового розпорядку.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАФІЯ», М. КИЇВ

2.1. Заходи покращення управління персоналом в ресторані

Незважаючи на популярність цього питання, у сфері малого бізнесу практично не проводилося досліджень, пов'язаних з питаннями управління персоналом. Однією з причин цього є те, що малий бізнес залишається майже невідомим зовнішньому світу. Власники бізнесу остерігаються відкривати свої організації для зовнішніх дослідників, побоюючись наслідків гострої конкуренції.

Через обмеження фінансування та ресурсів невеликі організації часто не можуть мати повноцінний відділ кадрів або реалізувати масштабну кадрову політику. Однак якісне управління персоналом є настільки ж важливим для таких організацій, як і для великих. Особливість діяльності малих організацій вимагає від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, оскільки прорахунки можуть призвести до банкрутства.

Особливістю управління персоналом в ресторані «Мафія» є відсутність чіткого розподілу функцій між адміністративним і виробничим персоналом, що сприяє зближенню дистанції між співробітниками, але не усуває соціальні відмінності (наприклад, в оплаті праці). Це пов'язано з комплексним характером діяльності в ресторані «Мафія» та гнучкою організацією роботи. Співробітникам доводиться виконувати функції різних посад, тому ресторану в першу чергу потрібні різнобічні працівники, здатні суміщати посади та відповідати різним професіям. Варто підкреслити, що ця ситуація спричинила дисбаланс у функціональній структурі, а розподіл функцій не узгоджується зі структурою бізнес-процесів та організаційною структурою. При наявності 2-4 посад співробітники змушені самостійно визначати

пропорції цих посад, розставляти пріоритети і планувати свою діяльність. Крім того, малі компанії характеризуються тим, що в них немає посад у формальному розумінні, за працівниками закріплюються лише сфери професійної діяльності, сфера яких визначається лише особистісними характеристиками. Наслідком цього явища є залежність організацій від їхніх працівників і труднощі у визначенні факторів невдачі та успіху.

Ситуація ускладнювалася ще й тим, що в ресторані не було керівного документа (посадової інструкції) про норми праці персоналу, а був неформальний звід правил та інструкцій. Це допомагає застосувати індивідуальний підхід до кожної ситуації та кожного співробітника, але може призвести до виникнення конфліктів, коли керівники висловлюють свої особисті симпатії та антипатії. Особливість менеджменту також полягає в особливому ставленні персоналу до розвитку кар'єри. За відсутності ієрархічної організаційної структури працівники розуміють кар'єру як розширення та ускладнення функціональних обов'язків, підвищення професіоналізму та підвищення заробітної плати, а не підвищення.

Оцінка продуктивності праці працівників представляє великі труднощі, оскільки практично неможливо запровадити обґрунтовані норми виробітку та спланувати діяльність відповідно до них. Тільки особисті здібності працівників можуть забезпечити ефективність діяльності ресторану «Мафія».

Відносно висока обізнаність співробітників ускладнює приховування від працівників такої інформації, як методи роботи та стосунки з клієнтами, керівнику ресторану «Мафія». Таке усвідомлення ставить роботодавця в залежність від працівника, змушуючи його шукати талант серед родичів, особистих знайомих або рекомендацій людей, яким довіряє керівництво.

Всі фахівці унікальні, тому що в невеликій організації половина співробітників має не тільки спеціального бухгалтера і т.д. Відсутність масштабу перетворює всіх співробітників на експертів і не відчуває себе виконавцями, що ускладнює керування ними.

Помітною проблемою управління персоналом є організаційна

підготовка, яка в ресторані «Мафія» майже не проводиться. Зазвичай це пояснюється недооцінкою керівниками ресторанів потреби в навчанні, відсутністю фінансування, невизначеністю перспектив для ресторанів та низькою оцінкою існуючих навчальних курсів.

Ресторан «Мафія» орієнтується на залучення «готових» спеціалістів, у розвиток яких уже вклали інші кошти. Тільки коли керівництво побачить, що ситуація на ринку погіршується або терміново потрібні якісь спеціалісти, навчання персоналу стане завданням ресторану «Мафія». Деякі організації сьогодні навіть вдаються до неявних форм навчання персоналу, наприклад, навчають працівників без видачі сертифікатів, що підтверджують факт навчання, намагаючись таким чином убезпечити себе від плинності кадрів [3].

Ресторан «Мафія» має невелику кількість співробітників, що є причиною особливої форми залежності клієнтоорієнтованої компанії від співробітників, які працюють разом з його клієнтською базою, стають їх постачальниками послуг, будують довірчі відносини. Тому, поступово створюємо умови для індивідуального розподілу груп клієнтів працівниками ресторану «Мафія». Цей розподіл можна приховати, і він отримує персональну винагороду, коли з клієнтом укладається угода, яка не вигідна для ресторану.

Публічна атрибуція клієнтів – це найгірше, що може зробити ресторан, оскільки це означає, що звільнені працівники переходять до конкурентів із клієнтами ресторану. Питання, пов'язані з мотивацією та розвитком лояльності співробітників, особливо актуальні у зв'язку з тим, про що говорилося в ресторані «Мафія».

Проблема для ресторанів полягає в недостатньому забезпеченні висококваліфікованими кадрами, оскільки ці спеціалісти вимагають високої зарплати та кар'єрного зростання, що не може бути повною мірою реалізовано на малому бізнесі.

Пропонуємо модель розвитку кар'єри працівників ресторану «Мафія».



Рисунок 2.1. Модель кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Мафія»

Джерел: побудовано автором на основі [12]

На передротатійному етапі за даними анкетного опитування працівників, незадоволених роботою через відсутність кар'єрного росту, складається план переведення та документи на тимчасове переведення працівників. Готує накази про тимчасове переведення працівників відповідно до затвердженого плану переведення до проведення ротації.

| Вихідні дані | Порядок виконання | Вихідні дані | Відповідальність |
|------------------|---|--|-------------------------------------|
| План переміщення | Оформлення документів на тимчасове переміщення співробітників | Наказ про тимчасове переміщення співробітників | Спеціалісти з управління персоналом |

Рисунок 2.2. Предротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Працівники виконують обов'язки на новій посаді, повне завантаження на цьому етапі не рекомендується. За кожним працівником буде призначений співробітник, який буде контролювати виконання роботи. При роботі в нових умовах необхідно стежити за процесом ротації, проводити проміжні оцінки.

| Вихідні дані | Порядок виконання | Відповідальність |
|--|---|---|
| Наказ про тимчасове переміщення співробітників | Переміщення співробітників на нову посаду | Начальник відділу управління персоналом |
| | Виконання обов'язків нової посади | Керівник підрозділу |
| | Моніторинг процесу ротації | Робоча група |

Рисунок 2.3. Ротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [10]

На завершальному етапі (рис. 2.4), після закінчення встановленого періоду чергування, необхідно оцінити переведеного на нову посаду за результатами роботи переведеної особи на новій посаді, оцінку колег та підрозділу. керівники. Результати оцінки повинні бути задокументовані в угоді про оцінку.

| Вихідні дані | Порядок виконання | Вихідні дані | Відповідальність |
|--|--|-----------------|-----------------------|
| Результати роботи переміщеного співробітника, оцінка колеги і керівника підрозділу | Оцінка роботи співробітника на тимчасової посаді | Протокол оцінки | Керівник підприємства |

Рисунок 2.4. Підсумковий етап моделі кар'єрного розвитку персоналу ресторану

Джерело: побудоване автором на основі [10]

За результатами атестації приймається рішення про роботу на попередньому або існуючому місці або про переведення працівника до резервного фонду за цією посадою.

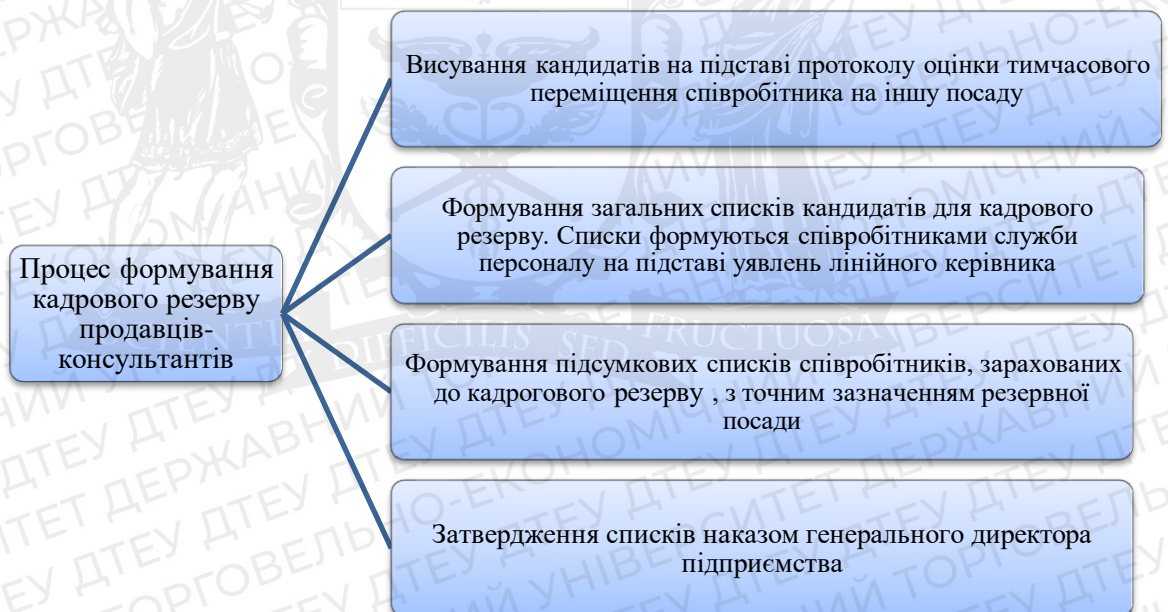


Рисунок 2.5. Процес формування кадрового резерву

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Запропоновані заходи сприятимуть розвитку персоналу та підвищать його задоволеність роботою.

Слід зазначити, що управління персоналом ресторану «Мафія» має національні особливості, зокрема наявність нелегальної системи трудових

відносин (наймання без трудового договору), яка вигідна як працівникам, так і роботодавцям. Роботодавці, тому що це надає можливість обом сторонам впливати одна на одну досить позитивно, щоб швидко досягти своїх цілей.

Мова йде про нелегальні трудові відносини, які дозволяють швидко вирішувати конфлікти, які довго вирішуються в правовому полі та потребують великих грошових витрат, наприклад, конфлікти, пов'язані з визнанням факту невиконання роботи, або виплата заробітної плати, використання робочого часу тощо. Відмова від судового процесу дає ресторану можливість в першу чергу скоротити витрати. По-друге, для працівників основна вигода полягає в тому, що вони можуть впливати на роботодавця, відмовляючись працювати, залишаючи робоче місце без попередження тощо. Роботодавці можуть використовувати такі інструменти, як невиконання заробітної плати. В результаті була створена унікальна збалансована за ризиком система шантажу для підтримки системи взаємодії працівників і керівництва ресторану «Мафія». Невиконання закону вигідне також через надмірне податкове навантаження. Бажання ухилитися від податків спонукає обидві сторони до неправових форм трудової взаємодії. Описані особливості трудових відносин малого бізнесу фактично підбивають можливість впровадження технологій управління персоналом, які всі покликані підтримувати законодавчо врегульовану взаємодію між роботодавцем і найманим персоналом. Саме така ситуація є основною перешкодою для зацікавленості вітчизняних менеджерів малого бізнесу у використанні методів управління персоналом і створює хронічну невпевненість

Ці організації укомплектовані кваліфікованим персоналом.

Більшу роль відіграє відсутність чіткої структури управління, небажання використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань, психологічні фактори ресторану «Мафія» з невеликою чисельністю працівників. Керівництво намагається компенсувати недоліки системи управління мотивацією працівників. Однак працівники

часто опиняються в ситуаціях незахищеності та підвищеної невизначеності, що призводить до тривоги та пошуку відповідних форм організаційної поведінки. Це може орієнтувати роботодавців у пошуку надійних працівників та впровадженні інструментів підвищення ефективності їх діяльності [3].

Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є спроба використовувати лише психографіку співробітників, що створює ідіосинкратичні очікування та фактично знімає з роботодавця відповідальність за використання розвитку талантів як організаційного ресурсу.

2.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

Тому що робота в ресторані – це з одного боку виробничий процес, а на виході – кінцевий продукт – страви в меню, з іншого – творчість, кожен виконавець створює унікальну страву, і сформулювати єдиний стандарт оцінки вкрай важко. ресторанна робота. Навіть із перевіреними технологіями, незмінною якістю та швидкістю приготування жодна страву не буде абсолютно однаковою. Кожного разу, коли створюється страву, шеф-кухар готує її так, ніби це було вперше. Тому кожен кухар використовує власні техніки та натхнення для приготування кінцевого продукту.

Це стосується і головної роботи. Тут, на додаток до спільної місії єдиного стилю обслуговування, кожен менеджер і офіціант вносить свій унікальний підпис, особисту участь. Тому важко оцінювати роботу залу з урахуванням особливостей індивідуального почерку співробітників. Деякі відмовляються від єдиного стилю в імпровізації, і керівництво змушене витратити додатковий час на навчання, а інші знаходять нові способи залучити постійних відвідувачів і зробити кожен вечір у ресторані унікальним для них.

За допомогою запропонованої форми (див. табл. 2.1) було проведено

анкетування та спостереження під час прийому на роботу персоналу та оцінки результатів роботи діючих працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

| Групи якостей | Характеристика |
|--|---|
| 1. Ставлення до праці | <ul style="list-style-type: none"> – почуття особистої відповідальності за доручену справу; – чуйне і поважне ставлення до людей; – працьовитість; – особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; |
| 2. Рівень знань і досвід роботи | <ul style="list-style-type: none"> – рівень освіти; – наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; – стаж роботи за даною спеціальністю |
| 3. Організаторські здібності | <ul style="list-style-type: none"> – уміння організувати систему управління; – уміння організувати свою працю; – здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; – уміння організувати працю підлеглих; – здатність до оцінки можливостей і праці інших |
| 4. Уміння працювати з людьми | <ul style="list-style-type: none"> – уміння згуртувати колектив; – уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; – уміння працювати із зовнішніми партнерами |
| 5. Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення | <ul style="list-style-type: none"> – уміння своєчасно приймати рішення; – здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; – уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; – уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації; – уміння володіти собою; – упевненість у собі |
| 6. Здатність розробляти і впроваджувати інновації | <ul style="list-style-type: none"> – уміння розробляти нововведення; – уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; – уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; – ініціативність; – сміливість і рішучість у підтримці й упровадженні нововведень; |
| 7. Морально-етичні риси характеру | <ul style="list-style-type: none"> – чесність, сумлінність, порядність; – наполегливість; – товариськість; – скромність, простота; – охайність зовнішнього вигляду; – гарне фізичне і психологічне здоров'я |

Джерело: сформовано автором

Вивчаючи ключову кадрову інформацію співробітника для визначення

його індивідуального потенціалу, застосовуючи тести та інші дослідження, адміністратор може і повинен контролювати процес реалізації цього потенціалу, консультуючи керівника щодо найбільш ефективного використання кожного співробітника.

Керівники також можуть коментувати результати роботи своїх співробітників з точки зору їх ефективності та результативності. Зміст і результати праці кожного працівника (офіціанта, бармена, кухаря) визначаються за певними критеріями, зокрема за:

- а) продуктивність праці; б) інтенсивність праці;
- в) здатність приймати самостійні рішення г) швидкість реакції на будь-які зміни;
- д) розвивати здатність до самоконтролю та самоорганізації;
- д) здатність пропонувати конструктивні пропозиції, креативність ж) здатність навчати початківців.

На етапі узагальнення результатів оцінювання, які призводять до зміни посадових обов'язків, оплати праці та соціального забезпечення працівників, дуже важливо, щоб директор враховував не лише суб'єктивну думку себе та керівництва, а й об'єктивну думку. думок шляхом ретельного щоденного моніторингу та контролю отриманих даних.

Опитування також було проведено після запропонованих заходів, таких як:

- 1) створення та підтримка системи зворотного зв'язку в команді на висоті;
- 2) створити гнучкі режими відпусток для всіх працівників, а не лише для керівників;
- 3) забезпечити соціальний захист персоналу;
- 4) застосування нових методів управління;
- 5) перерозподіл функцій і завдань у системі управління;
- 6) відбір персоналу за допомогою анкет.

За результатами опитування працівників можна сказати, що до впровадження пропозицій щодо покращення умовами праці були задоволені 20%, частково задоволені 27%, незадоволені – 53%. Після реалізації заходів умови праці та ставлення до неї покращилися, кількість задоволених працівників зросла до 43%, частково задоволених – 50%, і лише 7% залишилися незадоволеними.

На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства актуальним завданням є зосередження уваги на формуванні ефективної системи управління персоналом. З одного боку, враховуючи закономірність організаційного розвитку, з іншого боку, керівництво має усвідомлювати необхідність якнайшвидшого впровадження принципів і правил поведінки та взаємодії всередині організації. Кадрова політика забезпечує цілісність і системність діяльності з управління персоналом, на цій основі формується система оцінки та контролю персоналу. Запропоновані принципи кадрової політики могли б визначити критерії оцінки результатів діяльності керівного складу «Мафія», а також якостей персоналу, які виявляються в процесі відбору персоналу.

Логічним продовженням і запорукою поліпшення соціально-психологічного клімату колективу є розвиток демократичного стилю управління. Аналіз кадрової роботи показує, що існують важливі умови для її розвитку, але ця робота значною мірою залежить від індивідів, які керують культурою, та їх здатності формувати хорошу організаційну культуру.

У системах управління однією з основних ланок є створення систем контролю та оцінки роботи кожного співробітника. Оцінка кожного керівника чи спеціаліста визначає його особистий рівень ефективності та відповідності займаній посаді. Для керівника ця відповідність проявляється перш за все в його здатності впливати на процес надання ресторанних послуг, тобто на діяльність підлеглих йому спеціалістів. Режисер повинен мати певне уявлення про ідеальне виконання тієї чи іншої роботи. За

прихильністю виконавця цьому «ідеалу» можна зробити висновки про його роботу та відповідність займаній посаді.

Тому в запропонованому напрямку необхідно виокремити та зосередити увагу на формуванні доброї психосоціальної атмосфери у працівників ресторану «Мафія». З цієї причини планується запровадити модель кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Мафія», яка в цілому сприятиме вдосконаленню системи управління персоналом ресторану.

Збалансування адміністративного, економічного та психосоціального підходів управління є важливим для покращення соціально-психологічного клімату колективу. Для підвищення стабільності команди необхідний баланс підходів. Багаторічний досвід управління показує, що будь-яке відхилення в будь-яку сторону, чи то посилення економічної складової, чи то посилення соціальної складової, призведе до дисбалансу системи та конфліктів усередині колективу та між керівниками та командами. , і, можливо, серед власників бізнесу.

ВИСНОВКИ

Отже, можна сказати, що формування ефективної підготовки персоналу є важливим чинником успішної діяльності підприємств. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та кар'єрного зростання, а й цілеспрямоване планування мобільності співробітників. Розвиток талантів є одним із головних символів суспільного прогресу та вирішальним важелем технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше підприємств почали впроваджувати стійкий розвиток підприємницьких талантів. Планування та організація розвитку персоналу є важливою функцією управління персоналом, а використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Проблемами в сфері управління персоналом ресторанного господарства є недосконала система оплати праці персоналу, недосконалі внутрішні нормативні документи, відсутність можливостей для розвитку персоналу.

Особливістю управління персоналом в ресторані «Мафія» є відсутність чіткого функціонального розподілу між адміністративним і виробничим персоналом, що сприяло зближенню співробітників, але не усувало соціальні відмінності (наприклад, в оплаті праці).

Оцінка продуктивності праці працівників представляє великі труднощі, оскільки практично неможливо запровадити розумні норми виробітку та відповідно до них спланувати діяльність. Тільки особисті здібності працівників можуть забезпечити ефективність діяльності ресторану «Мафія».

Проблема для ресторанів полягає в недостатньому забезпеченні висококваліфікованими кадрами, оскільки ці спеціалісти потребують високої зарплати та кар'єрного зростання, що не може бути повною мірою реалізовано на малому бізнесі.

Більшу роль відіграє відсутність чіткої структури управління, небажання використовувати управлінські інструменти для вирішення

організаційних завдань, психологічні фактори ресторану «Мафія» з невеликою чисельністю працівників. Керівництво намагається компенсувати недоліки системи управління мотивацією працівників. Однак працівники часто опиняються в ситуаціях незахищеності та підвищеної невизначеності, що призводить до тривоги та пошуку відповідних форм організаційної поведінки.

До переваг роботи з менеджментом персоналу ресторану «Мафія» відносяться: проста кадрова робота, швидке оформлення документів; відсутність адміністративних перешкод; тісна співпраця керівництва та співробітників, команда знає свого керівника; низька вартість у цій сфері роботи (для роботодавців) Скажи позитивно).

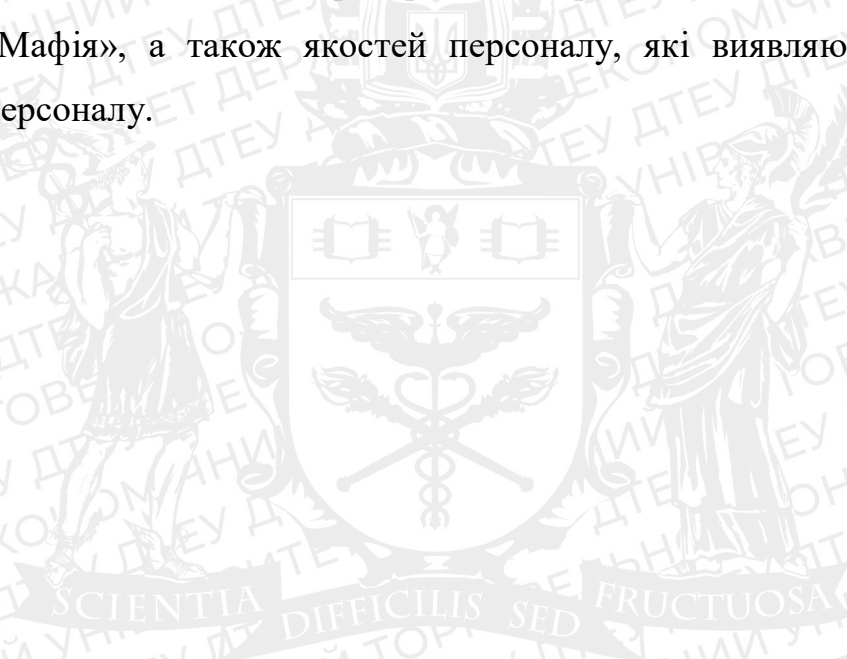
Основними недоліками бізнесу є: соціальна незахищеність працівників; висока ймовірність помилок через концентрацію всієї відповідальності в руках непрофесіоналів; упередженість підбору персоналу через невміння застосовувати спеціальні методи (тестування, атестація тощо). Важливу роль відіграє особиста симпатія керівництва.

Тому удосконалення системи управління персоналом ресторану «Мафія» має здійснюватися при комплексному врахуванні економічних і соціальних аспектів. З точки зору економіки, по-перше, ми повинні забезпечити зростання ефективності на основі постійного технологічного та організаційного вдосконалення, по-друге, ми повинні сформувати обґрунтовану систему оплати праці персоналу.

Одним із найважливіших напрямків удосконалення системи управління персоналом є оновлення організаційної культури підприємства та формування єдиної команди. Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом покладається безпосередньо на керівників підприємств. Але спочатку він повинен реагувати на зміни, встановити зв'язок між корпоративними цілями та цілями працівників, а також між взаємозалежністю та прибутком.

На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства актуальним

завданням є зосередження уваги на формуванні ефективної системи управління персоналом. З одного боку, враховуючи закономірність організаційного розвитку, з іншого боку, керівництво має усвідомлювати необхідність якнайшвидшого впровадження принципів і правил поведінки та взаємодії всередині організації. Кадрова політика забезпечує цілісність і системність діяльності з управління персоналом, на цій основі формується система оцінки та контролю персоналу. Запропоновані принципи кадрової політики могли б визначити критерії оцінки результатів діяльності керівного складу «Мафія», а також якостей персоналу, які виявляються в процесі відбору персоналу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вареник Наталя Підприємництво, яке не відкидає тіні... «Дзеркало тижня. Україна» №16-17, 15 травня 2020, [Електронний ресурс] режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/business/pidpriyemnictvo-yake-ne-vidkidaye-tini-.html>
2. Віктор Рябокінь Перші кроки до власного бізнесу. Фінансовий консультант, інтернет журнал від 23 листопада 2022 р. [Електронний ресурс]. режим доступу: <http://www.fin-advice.com/pershi-kroki-do-vashogo-vlasnogo-biznesu.html>
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
4. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.
5. Дідковська Л. Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: Навчальний посібник/ К.: Алерта, КНТ, 2017. — 516 с.
6. Ефективна економіка. Науковий журнал. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми №9, 2021 року.
7. Кістерський Л.Л., Якушик І. Д., Липова Т. В. , Голіонко Н. Г. Управління фінансами малого та середнього бізнесу: підручник К.: «МП Леся». 2008. - 413 с.
8. Кривов'язюк І.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ К.: Кондор, 2008. - 366 с.
9. КЗпПУ від 10.12.1971 № 322-VIII. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Статути і положення про дисципліну.
10. Максимцова М. М., Горфінкеля В.Я.. Менеджмент малого бізнесу. М.: Вузівський підручник. - 269 с., 2007
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. — 435 с.

12. Мельников А.М. Основи організації бізнесу: навч. посіб./за заг. ред. А. М. Мельникова – К.: «Центр учбової літератури», 2013.- 200 с.
13. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
14. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / О. С. Мороз; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 324 с.
15. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
16. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. /- К. : "Центр учбової літератури", 2019. - 244 с.
17. Скібіцький О. М., Матвеев В.В, Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник. - К.: Кондор, 2019. - 912 с.
18. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, – Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2018. – 544 с.
19. Сучасні концепції менеджменту: Навч. Посібник / За ред. д.е.н., проф. Федулової Л.І.- К.: Центр учбової літератури, 2017. — 536 с.
20. Троц І.В. Вісник соціально-економічних досліджень, 2020 рік, випуск 3 (54), [Електронний ресурс] режим доступу: <http://vsed.oneu.edu.ua/>
21. Тіманюк В.М. Наукове дослідження. Фармацевтична енциклопедія, [Електронний ресурс], режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1211/naukove-doslidzhennya>
22. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. - К.: ВД «Професіонал», 2016. - 576с
23. "Human Resources Division". aom.org. [Електронний ресурс], режим доступу: <http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Human-Resources/Human-Resources-Division.aspx>

24. "Human Resources, Training, and Labor Relations Managers and Specialists". U.S. Bureau of Labor Statistics. 2011. [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.lbtc.co.uk/human-resources-blog/importance-training-development/>

25. Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 1-16). London: Routledge.

26. Davis, Robert; Carnovalis, Michael (2018-05-13). "The HR Function's Compliance Role". Corporate Compliance Insights. [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/hr-function-compliance-role/>

