

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ**  
**СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 3 групи,  
спеціальності 073 «Готельно-  
ресторанний менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*(підпис студента)*

Острик  
Марії  
Вікторівни

Науковий керівник  
к.е.н, доц.

*(підпис керівника)*

Сидоренко  
Тетяна  
Миколаївна

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  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

### ОСТРИК МАРІЇ ВІКТОРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управління організаційною поведінкою персоналу ресторану «Alaska», м. Київ»

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

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

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

*Мета роботи* – за результатами комплексу досліджень організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів розробити рекомендації щодо поліпшення управління організаційної поведінки ресторану «Alaska», м. Київ.

*Об'єктом дослідження* є основи та загальні риси організаційної поведінки персоналу у ресторані «Alaska», м. Київ.



*Предметом дослідження є управління персоналом ресторану «Alaska», м. Київ.*

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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «Alaska», М. КИЇВ**

1.1. Особливості управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

1.2. Характеристика існуючої системи управління персоналом ресторану "Alaska"

1.3. Оцінка ефективності управління персоналом ресторану "Alaska"

**РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАНІ «Alaska», М. КИЇВ**

2.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління рестораном «Alaska»

2.2. Шляхи вдосконалення та впровадження нових методів впливу на організаційну поведінку персоналу ресторана «Alaska» м. Київ

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

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

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

(підпис)

**Т.М. Сидоренко**

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

**Т.М. Ткачук**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

**М.В. Острик**

(ініціали, прізвище)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Острик М.В. виконана на актуальну тему.

В роботі автором проведено аналіз організаційно-економічних показників ресторану «Alaska». Проаналізовано основних конкурентів ресторану, визначено особливості плинності кадрів, та досліджено організаційну структуру ресторану «Alaska».

В другому розділі роботи автором запропоновані заходи удосконалення кадрової політики ресторану «Alaska», а також запропоновані шляхи впровадження нових методів впливу на організаційну поведінку персоналу ресторану «Alaska».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження підвищення кваліфікації ресторану «Alaska».

Випускна кваліфікаційна робота Острик М.В. виконана відповідно до вимог вищої школи, рекомендується до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Т.М. Сидоренко**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Острик М.В.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**Т.М. Ткачук**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

**М.Г. Бойко**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «Alaska», М. КИЇВ.....	10
1.1. Особливості управління організаційною поведінкою персоналу ресторану.....	10
1.2. Характеристика існуючої системи управління персоналом ресторану "Alaska".....	14
1.3. Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Alaska».....	222
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАНІ «Alaska», М. КИЇВ.....	288
2.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління рестораном «Alaska».....	288
2.2. Шляхи вдосконалення та впровадження нових методів впливу на організаційну поведінку персоналу ресторана «Alaska» м. Київ.....	300
ВИСНОВКИ.....	411
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	433
ДОДАТКИ.....	455



## ВСТУП

У сучасній сфері ресторанного бізнесу важко виживати без сильної конкуренції, і лише ті ресторани, які здатні забезпечити своїм гостям високу якість обслуговування, здатні протистояти цій боротьбі. Щоб забезпечити високу якість обслуговування, незамінним є наявність професійно підготовленого персоналу.

**Актуальність дослідження** пояснюється тим, що проблема управління ресторанним підприємством зараз є однією з найбільш популярних і одночасно складних. Успіх ресторанного підприємства нерозривно пов'язаний з якістю обслуговування, а ця якість залежить від кваліфікації та свідомості працівників. Таким чином, ефективне керівництво персоналом стає однією з найважливіших функцій ресторану. Вміло управляти людьми є ключовим аспектом успішної діяльності ресторанів.

**Рівень дослідженості теми.** Дослідження управління персоналом у ресторанах почали проводити з початку ХХ століття, коли економічне життя капіталістичних країн набуло активного розвитку. Це було пов'язано зі зростанням попиту на товари і послуги.

Прогресивні ресторанны компанії активно розвивають почуття приналежності працівників до "корпоративної сім'ї". Шляхом залучення їх до загальних цінностей компанії в межах організаційної культури, основною метою якої є мобілізація свідомості для досягнення визначених цілей.

Вчені, такі як А. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман і Д. Томпсон, розробили питання щодо вдосконалення системи управління персоналом у ресторанному господарстві шляхом застосування універсальних підходів. Організаційну культуру досліджували такі автори, як М. Вебер, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші, а також вчені з ресторанного господарства з-за кордону, такі як Р. А. Браймер, С. А. Бейкер, П. Е. Діас, Р. Х. Буде, П. Котлер, В. Т. Умбрайт, Дж. Уокер і інші.

Для досягнення поставленої мети в роботі, необхідно виконати ряд завдань, а саме:

- ознайомитись з теоретичними та методологічними аспектами управління персоналом як об'єктом. Розкрити сутність та особливості управління персоналом, структуру системи та механізми її функціонування;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління персоналом в ресторані «Alaska»;
- виявити шляхи вдосконалення персоналу ресторану та впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами ресторану.

**Мета роботи** – за результатами комплексу досліджень організаційно технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів розробити рекомендації щодо поліпшення управління організаційної поведінки ресторану «Alaska», м. Київ.

**Об'єктом дослідження** є основи та загальні риси організаційної поведінки персоналу у ресторані «Alaska», м. Київ.

**Предметом дослідження** є управління персоналом ресторану «Alaska», м. Київ.

**Методи дослідження.** У даному дослідженні теоретичною і методологічною основою є основні концепції сучасної ринкової економіки. Для проведення дослідження було використано економічний аналіз, аналіз внутрішнього середовища та проведено оцінку функціонування системи управління персоналом. Досліджено користь загальної програми управління персоналом та порівняно її ефективність з ефективністю роботи підприємства.

В роботі для досягнення поставлених завдань були використані діалектичний метод для вивчення системності та розвитку управління трудовими ресурсами, а також системний підхід для розробки системи управління трудовими ресурсами в ресторані. Для підтвердження результатів була використана внутрішня звітність ресторану "Alaska" за 2022-2023 роки, а також первинна інформація, отримана від працівників ресторану.

**Інформаційна база.** У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано наступні джерела інформації: вітчизняна та закордонна наукова література, законодавчі акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених,



Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ресторану "Alaska" та матеріали з соціальних мереж закладу.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що вони надають обґрунтування положень, висновків та рекомендацій, які можуть бути використані як методична основа для впровадження сервісних технологій на підприємствах ресторанного господарства.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок, на яких представлено 3 формули, 5 таблиць та 10 рисунків.



## РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «Alaska», М. КИЇВ

### 1.1. Особливості управління організаційною поведінкою персоналу ресторану

Сьогодні всім зрозуміло, що для досягнення успіху, збільшення прибутку та збереження конкурентоспроможності організації, керівництво повинно ефективно використовувати всі ресурси: матеріальні, фінансові і, що найважливіше, людські ресурси. Коли організація дійсно покладається на своїх співробітників, її загальна філософія, атмосфера та настрої обов'язково відображаються на отриманих результатах.

Управління персоналом - це процес, за допомогою якого організація забезпечує оптимальне використання свого персоналу для досягнення своїх цілей, одночасно враховуючи потреби та інтереси окремих працівників [1].

З цього можна зробити висновок, що поняття "управління персоналом" має дві основні складові:

- функціональна;
- організаційна.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання наступних елементів:

- визначення стратегії;
- планування потреб в персоналі організації здійснюється з урахуванням наявного кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- кар'єрне зростання;
- звільнення персоналу;
- у рамках побудови та організації робіт, включаючи визначення робочих місць, встановлення функціональних і технологічних зв'язків між ними,



формування змісту та послідовності виконання робіт, а також встановлення умов праці;

- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- керування витратами на персонал.

В контексті організаційного управління персоналом враховується весь працівничий колектив та всі структурні підрозділи та організації, що мають відповідальність за взаємодію з персоналом.

Успішний розвиток підприємства в значній мірі залежить від його персоналу або штатного складу, оскільки, коли компанія покладається на своїх співробітників, це безпосередньо впливає на її результати.

Менеджмент персоналу - це процес на підприємстві, спрямований на максимально ефективно використання працівників для досягнення цілей, як організаційних, так і особистих [15].

Він має такі особливості:

- менеджмент персоналу зосереджений на практичних діях, а не на концептуальних процедурах та правилах. Він надає пріоритет вирішенню проблем підприємства та сприяє розвитку всього персоналу та кожного окремого працівника, створюючи необхідні умови праці;
- менеджмент персоналу приділяє особливу увагу кожному працівнику як індивідуальності і забезпечує надання послуг, що відповідають його індивідуальним потребам;
- менеджмент персоналу спрямований на майбутнє.

Спираючись на теоретичні аспекти менеджменту, можна зазначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування - встановлення мети, розробку норм і послідовних кроків, створення планів і прогнозування можливостей у майбутньому.
- організація - постановка завдань для кожного співробітника, створення структури з різними підрозділами, делегування частини повноважень співробітникам, розробку системи управління та передачі інформації, а також координацію роботи між співробітниками.

- керівництво - охоплює процес встановлення стандартів для потенційних кандидатів, проведення відбору й підбору працівників, визначення вимог до виконуваної роботи, оцінку результатів роботи, надання консультацій співробітникам, їх навчання та розвиток у сфері кар'єрного зростання.

- контроль - включає виявлення відхилень від встановлених вимог щодо рівня навантаження та продуктивності, перевірку відповідності виконуваних завдань встановленим стандартам і нормам.

- регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі потреби.

Тож, до етапів і напрямів управління персоналом в організації можна віднести:

- програми забезпечення рівних можливостей працевлаштування.
- аналіз робочих процесів та їх планування.
- планування використання трудових ресурсів.
- наймання персоналу.
- підбір персоналу.
- визначення заробітної плати та пільг.
- профорієнтування та адаптація.
- навчання персоналу.
- оцінка виконання роботи (підвищення, пониження, переведення, звільнення; просування по службі).
- безпека та здоров'я.
- трудові відносини.
- дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу.
- Робочий розклад.
- умови праці.

Досвідчені керівники розуміють, що успіх, розвиток і виживання їх фірми в конкурентному середовищі залежать від оптимізації вкладень не лише у матеріальні і фінансові ресурси, а й у людський капітал [3]. Вони усвідомлюють, що саме люди є джерелом життєздатності та успіху організації. Зміни, що



відбуваються в навколишньому середовищі, часто пов'язані зі змінами в сфері персоналу, такими як освіта, робоча мораль та інші фактори.

Наявність кваліфікованих фахівців є вирішальним фактором для досягнення цілей та виживання будь-якої організації, підприємства або фірми [4]. Тому працівники мають надзвичайно важливе значення для успіху та розвитку підприємства.

Наявність необхідних фахівців є критично важливою для досягнення цілей та успішного функціонування будь-якого підприємства. Людський капітал має величезне значення для організації і її життєздатності.

Управління людськими ресурсами є успішним, якщо в організації дотримуються цих умов:

- виконується особисте планування кар'єри, проводиться підготовка і перекваліфікація персоналу, сприяється професійному зростанню і переміщенню працівників;
- використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- оплата праці визначається з урахуванням особистого внеску й рівня професійних навичок працівників;
- застосовується активна участь працівників і робочих груп у процесі розробки та прийняття управлінських рішень;

Склад персоналу організації формується та змінюється під впливом факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які наведені в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Внутрішні та зовнішні фактори впливу на персонал**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Персонал (потенціал, структуру, чисельність, кваліфікацію, продуктивність праці, вартість робочої сили, рівень плинності кадрів)	Споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові організації

Продовження табл. 1.1

Виробництво (структура, обсяг, номенклатура продукції, темпи виробництва, місцезнаходження виробництва, контроль якості)	Джерела трудових ресурсів, наука, культура
Фінанси та облік (рентабельність, прибутковість, платоспроможність)	Стан суспільства
Організація управління (рівень менеджменту, система управління, стиль керівництва, імідж і престиж фірми)	Демографічні процеси

Джерело: розроблено автором на основі даних [12]

Персонал підприємства - сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [2].

Отже, управління персоналом є важливою галуззю в діяльності організації, яка може значно підвищити ефективність виробництва або роботи будь-якого підприємства чи організації. Люди визначають, чи буде підприємство процвітати і досягати успіху, чи, навпаки, зазнає фінансових труднощів і ризикує збанкрутувати.

## 1.2. Характеристика існуючої системи управління персоналом ресторану "Alaska"

З року в рік, ресторан "Alaska" набуває все більшої популярності серед жителів та відвідувачів Києва. Заснований у 2017 році, він швидко здобув собі репутацію одного з найкращих ресторанів міста, завдяки високій якості страв, розумним цінам і надзвичайному обслуговуванню. Що особливо вирізняє ресторан "Alaska", так це його вигідне розташування в самому серці Києва. Знаходячись поблизу історичних пам'яток, адміністративних будівель, торгових центрів та місць розваг, він приваблює як місцевих жителів, так і туристів. Це дозволяє гостям насолоджуватися відвідуванням ресторану, не витрачаючи багато часу на дорогу та насолоджуючись затишною атмосферою міста.



Ресторан «Alaska» є самостійним суб'єктом (рис. 1.1). Є також юридичною особою, керується відповідно до законодавства України. Воно має свою фінансову структуру, фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням українською мовою, необхідні штампи і діє на принципах господарського розрахунку.



**Рис. 1.1. Зовнішній вигляд ресторану «Alaska»**

Головною задачею підприємства є обслуговування гостей міста.

Ресторан працює з 12:00 до 22:00, знаходиться за адресою вулиця Січових Стрільців, 20, м. Київ, має два поверхи, VIP-зал, караоке зал та відкриту терасу, окрему кімнату для куріння та гримерну (Інтер'єр ресторану наведено в дод. А). Кількість посадочних місць – 300.

«Alaska» – це гастрономічний простір, який об'єднує людей і атмосферу, а також поєднання страв і напоїв у захоплюючу історію [10].

Серце ресторану – акваріум з крабами. Є можливість обрати саме того, що вам до душі.

Ресторан працює за двома напрямками – показати первозданний смак риби та морепродуктів з мінімальною обробкою. І в поєднанні з різними соусами, продуктами та рецептами різних кухонь світу. Головним та беззаперечним принципом ресторану – є дотримання бездоганної якості до кожного продукту.

Ресторан пропонує такі послуги:

- проведення дня народження ( по бажанню, приміщення ресторану можна задекорувати, для дітей підготовлені аніматори та феєрверки);
- проведення конференцій;
- корпоративний захід;
- презентації (елегантні презентації, під супровід артистів, сучасних шоу-балетів – це історія «Alaska»);
- весілля;
- караоке.

Усі співробітники закладу мають професійний досвід у ресторанній галузі (фото персоналу ресторану наведено в дод. Б). Тому персонал майстерно застосовує знання та навички у роботі.

Права та обов'язки директора визначаються з урахуванням потреб клієнтів. Він несе відповідальність за ухвалення загальних управлінських рішень.

Підрозділи є функціональними ланками, кожен з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом мають загальну ціль - задоволення потреб гостей. (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Організаційна структура ресторану «Alaska»**



Є дві ключові керівні посади — керуючий і шеф-кухар. Ці люди відповідають за всі результати.

Структура, де шеф-кухар підпорядковується керуючому, може бути недоцільною, оскільки це не відповідає принципу оптимального розподілу обов'язків і відповідальності. Такий розподіл обов'язків буде неправильним, оскільки кожен повинен нести відповідальність за ту сферу, де він є професіоналом [11].

Керуючий має в своєму підпорядкуванні адміністраторів, які відповідають за організацію та надання обслуговування безпосередньо в залі.

В обов'язки адміністратора входить здійснювати контроль за роботою менеджерів з бронювання столів, роботи офіціантів, барменів та ін. Обов'язками менеджерів з бронювання столів є: робота з гостями по телефону, електронній пошті; здійснення бронювання столів; робота з туристичними фірмами.

Шеф-кухар керує су-шефами, які допомагають організувати роботу на кухні.

Важливим аспектом, якому ми хочемо приділити особливу увагу, є роль менеджера з реклами. Він відповідає за проведення рекламних активностей, а також частково виконує функції маркетолога. Це охоплює вивчення попиту та пропозиції на конкретні туристичні послуги, встановлення цін на нові проекти, просування власних послуг та багато іншого. Він також відповідає за розміщення рекламного обсягу на телебаченні, у газетах та інших засобах масової інформації.

Лінійний персонал, такий як кухарі, офіціанти та бармени, виконує свої обов'язки відповідно до чітких інструкцій, що встановлені в структурі управління. Цей персонал знаходиться під керівництвом менеджерів та адміністраторів середньої ланки управління.

Ієрархія була вибудована саме так: Лінійний персонал слідує вказівкам адміністраторів і су-шефів, які залежать від топ-менеджменту. Необхідно організувати роботу так, щоб топ-менеджмент не займався безпосереднім керівництвом лінійним персоналом.

Служба персоналу ресторану представлена відділом кадрів.

Штатна одиниця відділу кадрів - менеджер по персоналу (в однині). Менеджер по персоналу підкоряється безпосередньо директору по персоналу ТОВ «Парк Культури» «Alaska» (м. Київ).

У задачі відділу кадрів ресторану входить:

1. Організація роботи по забезпеченню підбору, навчання, оцінки і використання персоналу.
2. Участь в формуванні стабільного клімату в колективі, створення кадрового резерву і робота з ним.
3. Організація системи обліку кадрів, аналіз текучості кадрів.

Облік персоналу ведеться по кожному працівнику ресторану «Alaska» в програмі «1С: Зарплата і кадри 8.0».

При прийнятті на роботу укладається трудовий договір, що представляє угоду між роботодавцем та працівником. Цей договір визначає обов'язки обох сторін: роботодавець зобов'язується надавати працівникові відповідну роботу, забезпечувати належні умови праці, виконувати зобов'язання, встановлені колективним договором, угодами та місцевими нормативними актами, а також своєчасно виплачувати заробітну плату. З свого боку, працівник зобов'язується виконувати свої трудові обов'язки згідно з угодою, дотримувати правила внутрішнього трудового розпорядку в організації. Трудовий договір є документом, що регулює взаємини між роботодавцем та працівником і встановлює права та обов'язки кожної сторони в рамках працевлаштування.

При укладенні трудового договору особа, яка приймається на роботу, повинна надати наступні документи:

- паспорт (інакший документ, що засвідчує особистість);
- трудову книжку, за винятком випадків, коли трудовий договір укладається уперше або працівник поступає на роботу на умовах сумісництва;
- страхове свідчення державного пенсійного страхування;
- документи вояцького обліку - для військовозобов'язаних і осіб, належних заклику на військову службу;



- документ про освіту, про кваліфікацію або наявність спеціальних знань.
- страховий поліс обов'язкового медичного страхування;
- санітарну книжку (з відміткою про проходження медогляду);
- свідчення про постановку в податковий облік фізичної особи.

При укладенні трудового договору вперше, роботодавець має зобов'язання оформити трудову книжку і страхове свідоцтво державного пенсійного страхування для працівника.

Пошук персоналу здійснюється тільки через обробку резюме, відіслане на пошту [hello@alaskakyiv.com](mailto:hello@alaskakyiv.com) (приклад анкети в дод. Г), так як ресторан знаходиться у тотальному полі кваліфікованих співробітників, саме ті люди, які люблять свою справу і мають гарний досвід у своїй сфері.

Кандидати проходять декілька етапів співбесіди. Початкова співбесіда проводиться з менеджером по персоналу, і на неї запрошуються кандидати, чий резюме найкраще відповідають основним вимогам, викладеним у профілі посади для кожної спеціальності. Ці основні вимоги включаються у вакансійному описі та становлять ключові критерії для відбору кандидатів.

Так, наприклад, кандидат на посаду офіціанта повинен відповідати наступним критеріям:

- соціально-демографічні вимоги: вік - 20 - 35 років.
- професійні знання, уміння, навички, обов'язково досвід роботи.
- особисті якості і особливості характеру: стрессоустойчивість, комунікабельність, дисциплінованість, чесність, грамотна мова.
- додаткові дані: приємна зовнішність

Менеджер по персоналу може провести первинну співбесіду як з однією особою, так і з групою.

Повторна співбесіда проводиться з претендентами, відібраними на першому етапі. Її проводить керівник того підрозділу, в якому буде працювати претендент. Другий етап співбесіди направлений на більш детальне виявлення

професійних якостей претендента і бажання працювати. Остаточне рішення про прийом співробітника на роботу також приймається керівником підрозділу.

У випадках з прийомом на роботу співробітників керівної ланки і офісного персоналу технологія підбору більш складна.

Співбесіда проводиться в три етапи. Первинний етап - аналіз резюме директором по персоналу ТОВ «Парк Культури» «Alaska Kyiv» і телефонне інтерв'ювання претендента.

Другий етап - особиста співбесіда претендента з директором по персоналу.

Третій етап - особиста співбесіда з керівником компанії або його заступниками. Остаточне рішення про прийом приймається керівником ТОВ «Парк Культури» «Alaska».

З прийнятими працівниками (в основному це торкається офіціантів) проводиться первинне навчання. Кожному новому співробітнику надається план навчання, який визначає необхідні знання, вміння і навички, які він повинен здобути протягом місяця. Протягом цього періоду працівник працює під керівництвом і наставництвом свого керівника, який відповідає за його розвиток. Після завершення місячного навчання проводиться оцінка працівника, щоб переконатися, що він володіє необхідними компетенціями.

Перевірка компетенції співробітника.

Один з найефективніших способів перевірити здібності і навички співробітника - це застосувати прості тестові завдання, які відображають його професійні здібності. Наприклад, у випадку з кухарем можна запросити його приготувати яечню або скрембл. Щодо офіціанта, можна створити ситуацію, коли ви виступаєте в ролі відвідувача, а співробітник вас обслуговує. Це дозволяє спостерігати за його навичками взаємодії з клієнтами. Також можна влаштувати конфліктну ситуацію і побачити, як співробітник впорається з нею.

Випробувальний термін.

Тривалість випробувального терміну залежить від посади, на яку претендує людина. Наприклад, для посади офіціанта не рекомендується проводити випробувальний термін занадто короткий, оскільки це може призвести до



незадоволення гостей, якщо працівник недостатньо кваліфікований. Визначення рівню заробітної плати.

Фінансові ресурси, доступні для виплати співробітникам, завжди можуть бути обмеженими. Встановлення заробітної плати повинно відбуватися відповідно до ринкових стандартів і тарифів. Однак, якщо співробітник перевершує наші очікування і досягає відмінних результатів, може бути відповідно підвищена його зарплата, навіть вище ринкових показників. Це відбувається тому, що він стає надзвичайно цінним членом нашої команди, і ми готові визнати його внесок відповідною винагородою.

Утримання персоналу.

Для збереження персоналу і зменшення шансів на зміну робочого місця необхідно створювати комфортну атмосферу в колективі. Дослідження підтверджують, що фінансова компенсація сама по собі не є вирішальним фактором при розгляді пропозицій про перехід на інше місце роботи. Гармонійна атмосфера в колективі формується за допомогою дрібниць, з використанням індивідуального підходу до кожного співробітника. Це означає, що потрібно звертати увагу на потреби та бажання кожного працівника, надавати підтримку і створювати сприятливі умови для роботи та спілкування.

Головна порада: щоб зберегти персонал у ресторанному бізнесі, не застосовуйте штрафні санкції, оскільки це може призвести до втрати співробітників.

Успіх бізнесу – це сукупність ентузіазму, мотивації та заохочення серед працівників закладу. Коли працівники мотивовані до роботи у команді, вони почуваються незалежними і стають продуктивнішими [9].

Ресторан використовує метод поділу прибутку, дуже дієвий мотиватор, який дозволяє персоналу свідомо брати участь у бізнесі. Кожен працівник розуміє, що чим більше запрацює заклад, тим більша і буде його зарплата на кінець місяця/року. Заохочуючи успіхи своєї команди таким чином, ви мотивуєте кожного її члена і додасте почуття відповідальності за досягнення спільних цілей.

В ресторані є власна система заохочень, яка включає нагороди для нашого персоналу. Наприклад, ми присуджуємо премію найшвидшому офіціанту місяця, щоб заохотити ефективність обслуговування. Ці заохочення сприяють мотивації та розвитку нашого колективу.

Також, обіди для персоналу, оплачувані закладом, є важливим мотивуючим фактором, разом із заохоченням та преміюванням.. Ресторан пропонує страви з меню ресторану або окреме меню для харчування співробітників зі швидким приготуванням та спрощеною подачею. Це дозволить набагато менше затримувати робочий процес всього закладу та особливо кухні.

«Alaska» надає персоналу окрему кімнату для відпочинку, роздільну роздягальню та душу.

Як мотивація ресторан проводить корпоративи для своїх співробітників (дні іменинника, офіційні свята), які допоможуть розвинути командний дух поза робочим середовищем.

Навчання персоналу

Для цього ресторан запровадив систему наставництва, розроблено програму стажування для нових працівників, залучення спеціалістів із відомих та успішних компаній, надсилають співробітників на конференції та семінари, курси для кухарів, барменів, менеджерів та офіціантів, де вони можуть здобути нові навички та перейняти досвід у найкращих.

Іноді дуже важко підвищити командний дух, тому що будь-який працівник завжди хоче довести роботодавцю, що він добре справляється і робить це краще за інших. Навіть якщо у вас є дуже хороший співробітник із чудовою репутацією, всі його вміння зійдуть нанівець, якщо він не зможе спрацюватись з вашою командою.

### **1.3. Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Alaska»**

Оцінка ефективності управління персоналом включає систематичний досвід, вимірювання витрат і користі, порівняння результатів з загальною програмою та ефективністю підприємства.. Ефективність управління персоналом



визначається його внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом вважається ефективним, якщо персонал підприємства успішно використовує свій потенціал для досягнення поставлених перед ним цілей.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності [12].

При оцінці ефективності управління персоналом, важливо враховувати результати оцінки для вирішення конкретних завдань та встановлювати критерії для різних категорій працівників, враховуючи їх складність, відповідальність і характер діяльності. Критеріями можуть бути досягнення встановлених норм виробітку або обслуговування при належній якості роботи та зниження витрат, пов'язаних з підвищеною текучістю персоналу.

При цьому оцінка ефективності управління персоналом включає два аспекти: економічну ефективність та соціальну ефективність. Економічна ефективність відображає досягнення організаційних цілей шляхом раціонального використання персоналу та оптимального використання доступних ресурсів. Соціальна ефективність, з свого боку, відображає задоволення потреб та інтересів працівників.

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом деякі економісти пропонують розглядати наступні аспекти:

- взаємозв'язок між досягнутими результатами роботи і затратами, з орієнтацією на поставлені організаційні цілі;
- компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства.

До них відносяться:

- стабільність, яка відображається у кадровому складі, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

- гнучкість, яка надає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктних ситуацій, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Як результативний показник, що відображає економічну ефективність управління персоналом, використовується середньорічне вироблення на одного працівника. Цей показник визначається як співвідношення середньорічного обсягу продукції чи послуг, які реалізує підрозділ підприємства, до середньої кількості працівників у цьому підрозділі. Вибір цього показника є обґрунтованим, оскільки він може застосовуватися у всіх підприємствах і має загальноприйнятну методику розрахунку [7].

$$V_{\text{вир}} = U/P, \quad (1.1)$$

де  $V_{\text{вир}}$  - середньорічна виробіток на одного працівника;

$U$  - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

$P$  - середньооблікова чисельність персоналу.

Середньорічний обсяг реалізації продукції ( $U$ ) становить 5 млн. грн, а середньооблікова чисельність персоналу ( $P$ ) складає 25 осіб, то середньорічний виробіток на одного працівника буде:

$$V_{\text{вир}} = 5\,000\,000 / 25 = 200\,000 \text{ грн/особа.}$$

Отже, середньорічний виробіток на одного працівника в цьому прикладі становить 200 000 грн.

Соціальна ефективність управління персоналом може бути оцінена за допомогою показника, відомого як коефіцієнт плинності. Цей показник відображає зміну в кадровому складі організації та має вплив на продуктивність праці. Він також служить індикатором того, наскільки задоволений персонал організації. Важливо докладніше досліджувати фактори, що впливають на відхід працівників з організації. Коефіцієнт плинності обчислюється як відношення числа працівників, які вийшли за власним бажанням або були звільнені через прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середнього числа працівників, зайнятих протягом певного періоду (наприклад, за рік). Виразється цей коефіцієнт у відсотках [7]:



$$K_{т} = P_{в} / P \cdot 100, \quad (1.2)$$

де  $K_{т}$  - коефіцієнт плинності;

$P_{в}$  - чисельність працівників, звільнених з причин, відношуваним до плинності;

$P$  - середньооблікова чисельність персоналу.

Середньооблікова чисельність персоналу ( $P$ ) становить 100 осіб, а чисельність працівників, які були звільнені з причин, відношуваним до плинності ( $P_{в}$ ), складає 5 осіб, то коефіцієнт плинності буде:

$$K_{т} = (5 / 100) * 100 = 5\%$$

Отже, в даному прикладі коефіцієнт плинності становить 5%.

Зайва плинність (понад 5% на рік) призводить до значних економічних збитків та створює труднощі на організаційному, кадровому, технологічному та психологічному рівнях..

Зайва плинність персоналу, негативно відображається на моральному стані решти працівників, на їх трудову мотивацію і відданість організації.

Таким чином:

- впливає на ефективність роботи не тільки тих працівників, які відходять, але і на всю організацію в цілому. Це означає, що негативні наслідки плинності кадрів почувуються не лише серед тих, хто намічає покинути компанію, але й серед тих, хто залишається на роботі;

- висока плинність перешкоджає формуванню ефективної команди та негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Для оцінки ефективності управління можна зробити оцінку кадрового складу.

Кількість працівників 30 людей. За статтю більше чоловіків ніж жінок, рівень кваліфікації за освітою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Кваліфікація персоналу ресторану за рівнем освіти

п/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою	0
2	Після закінчення СПТУ	0.5
3	Із середньою спеціальною освітою	0.10
4	З вищою чи незакінченою вищою освітою	0.20
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0.35

Головні конкуренти ресторану – ресторан «Hidden» та ресторан-бар «Публіцист». Результати аналізу відгуків споживачів ресторану та його конкурентів на основі даних популярних Інтернет-ресурсів [16] (рис. 1.3).

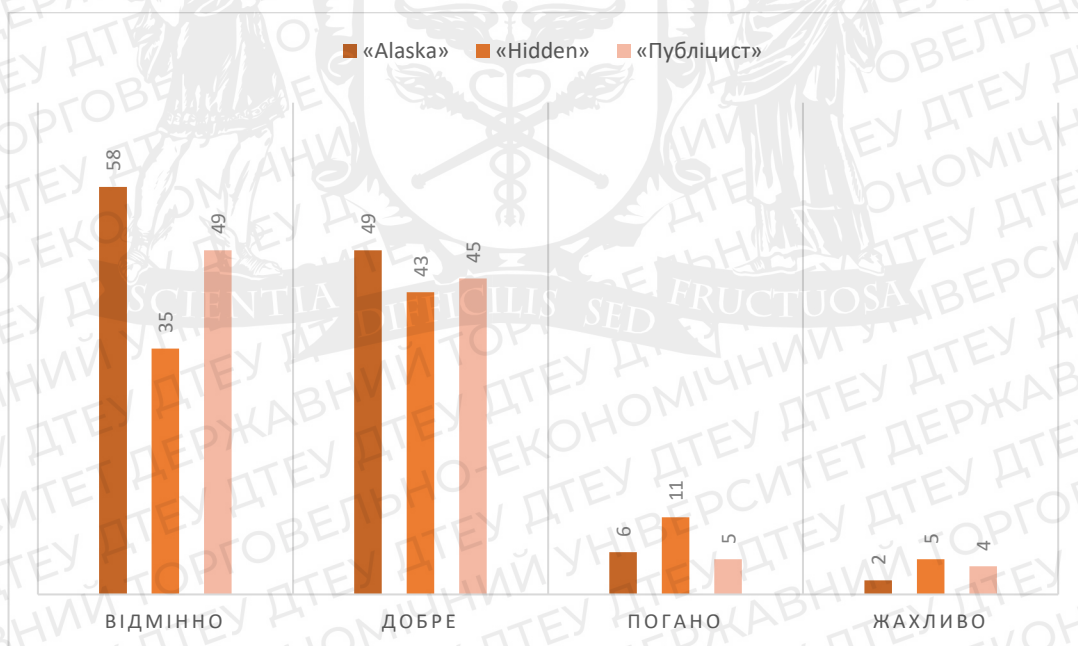


Рис. 1.3. Аналіз відгуків споживачів ресторану «Alaska» та конкурентів

Ресторан «Hidden» знаходиться по вулиці Січових Стрільців, 22. У закладі готують страви різних країн, а саме італійська, єврейська, японська та французька. Кількість місць – 56. Інтер'єр зроблений в європейському стилі. Однакові методи



та форми обслуговування споживачів. Середній чек 500 грн. Ресторан має сторінку в Instagram, Facebook та свій сайт.

Ресторан «Публіцист» можна знайти за адресою вулиця Січових Стрільців, 25. Заклад представляє себе як м'ясний ресторан. Кількість місць – 62. Інтер'єр у стилі рустик. Приблизно однакові можливості формування ресурсного потенціалу (трудових та товарних ресурсів, інвестицій). Середній чек 600 грн. У заклада є сторінка в Instagram, Facebook та свій сайт.

Вивчення споживачів ресторану «Alaska» проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетне опитування здійснювалося в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки - 50 осіб. Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій (результати опитувань наведені в дод. Д).

Більшість клієнтів, що зупиняються в ресторані «Alaska» є чоловіками у віці від 30 до 50 років. За родом діяльності більшість клієнтів є бізнесменами з вищою освітою. Рівень доходу клієнтів можна охарактеризувати як високий. Мета візиту зазвичай зустріч по роботі чи з друзями.

На підставі опитування клієнтів ресторану «Alaska» були виявлені наступні побажання щодо вдосконалення діяльності готелю:

- Впровадити інформаційні технології
- Удосконалити систему оплати послуг (впровадження оплати за допомогою Інтернету)
- Підвищити професіоналізм персоналу.

За результатами оцінки ефективності управління персоналом можна сказати, що в ресторані є зайва плінність, що негативно впливає на персонал, їх мотивацію та приводить до економічних втрат. Рівень задоволеності клієнтів високий та перевищує конкурентів. Ресторану слід пропрацювати кадрову політику та впровадити нові методи впливу на організаційну поведінку персоналу.

## **РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАНІ «Alaska», М. КИЇВ**

### **2.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління рестораном «Alaska»**

Становлення ринкової економіки в Україні безпосередньо залежить від ефективності розвитку підприємств усіх форм власності, особливо в промисловому секторі. Розвиток промисловості визначає соціально-економічний стан країни та рівень її економічного розвитку. Головним завданням промислових підприємств є залучення та забезпечення належним кваліфікованим персоналом.

Актуальним завданням є покращення кадрової політики, оскільки неправильне управління кадровими питаннями часто призводить до високого рівня плинності персоналу, що збільшує витрати на працевлаштування та навчання нових працівників та знижує продуктивність праці.

Кадрова політика - це засади і методи, що використовуються для формування, розвитку та ефективного використання персоналу, створення сприятливих умов праці і мотивації співробітників.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

Основним завданням кадрової політики є вчасне формулювання цілей відповідно до стратегії розвитку організації, виявлення проблем і постановка завдань, а також знаходження шляхів досягнення цих цілей. Для успішного досягнення цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного співробітника.

Сучасний підхід до кадрової політики - економічні стимули, соціальні гарантії, спільні інтереси працівників і організації, висока продуктивність, підвищення ефективності та досягнення найкращих економічних результатів.



На нашу думку, в даній проблемі головними протиріччями є інтереси керівників та працівників, представлених профспілкою. Керівники зазвичай не бажають платити більше, ніж є необхідно, у вигляді компенсацій, премій та заохочувальних виплат, при цьому вони ставлять високі вимоги до працівників.

Сучасні економічні та технологічні умови вимагають, щоб працівники постійно підвищували свою кваліфікацію, а в деяких випадках здійснювали своєчасну ротацію та продовжували свій професійний розвиток. Значний вік багатьох працівників виробництва означає, що ми повинні постійно працювати над залученням молодих людей на підприємства.

Сьогодні вищому менеджменту слід розуміти, що без систематичної роботи з кадрами, яка включає виховання почуття належності до організації та повагу до управлінського процесу, стає все більш помітною відчуженість найманих працівників від цілей підприємства. Це може виявлятися у формі протестних актів, таких як крадіжки, таємничі страйки або навіть спричинення шкоди.

З урахуванням цих аспектів, цілеспрямованою стратегією є створення корпоративної культури, що ґрунтується на системному підході до управління персоналом. Цей підхід включає наступні елементи:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал);
- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти);
- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;

- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація вибування кадрів.

Враховуючи викладене вище, можна сформулювати основні цілі та завдання програми, яка отримала назву "Ефективне управління":

Мета програми "Ефективне управління" для ресторану "Alaska" полягає в поліпшенні продуктивності та результативності управління персоналом [5].

Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління;
2. Розробити комплекс заходів з метою покращення якості управління на досліджуваному ресторанному підприємстві;

Ознайомити керівництво ресторану з розробленою програмою і надати рекомендації щодо впровадження цього комплексу заходів.

Програма "Ефективне управління" для ресторану "Alaska" є комплексом рекомендацій, які спрямовані на розвиток навичок, необхідних для успішного управління людським ресурсом. Людські ресурси є ключовим елементом, що впливає на покращення ефективності управління персоналом в ресторанній сфері. Програма ставить за мету підготувати керівний персонал ресторану до виконання своїх обов'язків з високою кваліфікацією та вміннями ефективно управляти і координувати роботу персоналу.

## **2.2. Шляхи вдосконалення та впровадження нових методів впливу на організаційну поведінку персоналу ресторана «Alaska» м. Київ**

Продовжимо детально розглядати всі рекомендації, що входять до комплексу, і визначимо можливі матеріальні витрати, а також проаналізуємо зроблені висновки і пояснимо їх значення.

Основні етапи програми «Ефективне управління» наведено в таблиці 2.1.



### Програма «Ефективне управління»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1.	Ефективне планування і підбір персоналу	Розробка вимог до посади, пошук кадрів та створення сприятливої адаптації співробітників.
2.	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Мотивація співробітників через моральні та матеріальні стимули, урахування структури та оптимізація системи заробітної плати, а також надання пільг.
3.	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Розвиток кар'єри співробітників, проведення навчання та формування кадрового резерву.
4.	Створення сприятливого психологічного стану в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5.	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят

Джерело: розроблено автором на основі даних [5]

У рамках початкового етапу даної програми для керівництва ресторану "Alaska Kyiv" пропонуються рекомендації щодо вдосконалення процесів планування і підбору кадрів.

Серед них визначено наступні:

Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади.

В рамках цих заходів можна розробити посадові інструкції або професіограми для кожної вакансії. (в дод. В представлені посадові інструкції адміністратора).

Удосконалення технологій пошуку персоналу.

Для здійснення пошуку персоналу запропоновано використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела. До засобів зовнішнього пошуку відносяться публікації оголошень в газетах і професійних журналах, звернення до агентств з працевлаштування та розміщення вакансій на Інтернет-сайтах, зокрема на work.ua.

Внутрішні джерела означають підвищення на посаді вже працюючих співробітників ресторану. Це сприяє зниженню витрат для керівництва ресторану. Крім того, таке просування сприяє збільшенню зацікавленості співробітників, покращенню морального клімату та збільшенню їхньої прихильності до підприємства.

Відповідно до теорії очікувань, якщо працівники вірять, що їхнє службове зростання залежить від їхньої ефективності, то вони будуть зацікавлені в досягненні більшої продуктивності [13]. Однак, єдиним недоліком розгляду проблеми лише через внутрішні резерви є те, що в організацію не надходять нові люди зі свіжими ідеями, що може спричинити застій.

Технології відбору.

Рішення при відборі пропонується приймати згідно з пропонованим етапом.

На кожному етапі процесу відбору заявників відбувається відсіювання частини кандидатів або вони самі відмовляються від участі в процедурі. Логічно, що етапи відбору визначаються керівником (заступником) відповідно до характеру вакансії, яка пропонується.

1. Етап Попередня відбіркова бесіда. На даному етапі можна використовувати різні методи організації роботи. Бажано застосовувати загальні принципи співбесіди, спрямовані на встановлення таких факторів, як освіта кандидата, оцінка його зовнішнього вигляду та виявлення особистісних якостей.

2. Етап Заява бланка анкети та автобіографічної анкети. Рекомендовано, щоб анкета містила мінімальну кількість запитань і просила інформацію, яка має найбільший вплив на продуктивність майбутньої роботи кандидата. Важливо, щоб анкета була складена окремо для кожного типу роботи і організації. Це є обов'язковою вимогою до анкети.

3. Етап Бесіда за наймом. Мета бесіди - розгляд заявника на предмет прийняття на роботу. На цьому етапі відбувається обмін інформацією шляхом задання питань і отримання на них відповідей. Керівнику рекомендується підготувати список питань заздалегідь.



4. Етап тести по найму. На етапі тестування при наймі використовуються сучасні методи, які допомагають прийняти рішення щодо відбору. Тести є інструментом для вимірювання показників особистості або розумових здібностей людини. Психологи та фахівці з персоналу розробляють ці тести для оцінки наявності необхідних здібностей та інтелектуального потенціалу, необхідних для успішного виконання роботи на конкретній посаді. Популярними типами тестів є особистісні опитувальники, вимірювання рівня тривожності та різноманітні варіації тестів досягнень [14].

5. Етап Перевірка відгуків і рекомендацій. Кандидати, подаючи заяву про прийом на роботу, можуть представити рекомендації від попередніх керівників та інші схожі документи. Керівництву бажано перевірити ці рекомендації, можливо, навіть зв'язатися з попереднім керівництвом, щоб уточнити інформацію. Це допомагає отримати більш повне уявлення про досвід і робочі здібності кандидата, а також підтвердити його попередні досягнення і репутацію. Це є одним з найбільш достовірних методів передбачення того, як претендент буде вести себе та працювати на даній посаді.

6. Етап Надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні:

- у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму;
- необхідно запобігти найм переносників заразних хвороб;
- необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

Для визначення «якості набору», а саме приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний математичний метод обчислення:

$$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП) : Ч, \text{ де} \quad (2.1)$$

ЯН - якість набраних працівників,%;

РЯ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними

працівниками;

ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року;

ЗП - відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року;

Ч - загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Адаптація нових співробітників у колективі є важливим завданням, яке стоїть перед керівництвом організації. Для створення сприятливих умов для адаптації працівників, керівництву ресторану "Alaska" пропонується розглянути основні фактори, що впливають на цей процес. Розуміння цих факторів допоможе керівництву краще зорієнтуватися у створенні сприятливої атмосфери для адаптації нових співробітників.

Соціально-психологічна адаптація - це процес пристосування до нових норм та взаємодії, поведінки в організації та новому соціальному оточенні [6]. Для створення сприятливої атмосфери адаптації нового співробітника рекомендується провести зустріч, під час якої ознайомитися з місією підприємства, пояснити традиції ресторану та познайомити з технологічними колегами.

Професійна адаптація - це процес поступового розвитку професійних навичок і співпраці до необхідного рівня, що дозволяє новому співробітникові ефективно виконувати свої функціональні обов'язки на необхідному технологічному рівні. Комплект навичок повинен бути чітко визначений в посадовій інструкції, яку працівник отримує. Рекомендується розробити і ознайомити з критеріями успішності проходження випробувального періоду.

Для успішної адаптації нових співробітників в ресторані «Alaska» рекомендується створення інституту наставництва. Наставником може бути керівник або досвідчений співробітник, який надає підтримку новому працівнику, допомагає йому вирішувати питання та уникати почуття самотності в колективі.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал ресторану. Для керівництва ресторану «Alaska» розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:



Моральна мотивація.

Потужна моральна мотивація особливо актуальна для досліджуваного ресторанного підприємства, бо йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок ресторанних послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність [8].

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати:

- прохання
- надихаючі бачення (по суті привабливі обіцянки)
- подяки
- грамоти
- «особисті прохання»
- позначки на дошці інформації

Монетарні і немонетарні стимулювання.

Рекомендовані монетарні способи мотивація співробітників:

1. Премії за результатами роботи.
2. Індивідуальні премії. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, звільнення яких небажане для ресторанного підприємства (для ресторану «Alaska» - це адміністратори, бухгалтер). Аналіз преміювання працівників наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Аналіз преміювання працівників ресторану «Alaska»

Премія	2022, грн.	2023, грн.
Якісне та повне виконання посадових обов'язків	15,1	17,2
Премія при виконанні плану	2,4	2,3
Премія при перевиконанні плану	4,1	4,7
Ініціативність та творчість	2,3	2,9
Тимчасове виконання обов'язків інших співробітників підприємства виникає у зв'язку з їх відсутністю, такою як хвороба чи відрядження.	2,0	1,0
Разом	25,9	28,1

Немонетарні способи мотивації персоналу:

1. Для керівництва важливо проявляти інтерес не лише до роботи своїх співробітників, але й до них як до особистостей. Розуміння, повага, довіра та щире

ставлення до підлеглих сприяють зміцненню їхньої мотивації та залученню до спільних цілей.

2. Визнання та вдячність керівництва за досягнення на роботі є важливим фактором.

3. Рекомендується проводити опитування серед співробітників, щоб оцінити їх задоволеність роботою і отримати зворотний зв'язок щодо ефективності системи мотивації, а також збору пропозицій від співробітників (рис. 2.1). Це дозволить керівництву оцінити ефективність застосованих мотиваційних заходів та прийняти необхідні корективи для покращення робочої ситуації та задоволеності персоналу.

4. Мотивація співробітників шляхом надання корпоративного відпочинку, такого як виїзд персоналу ресторану на турбази або будинки відпочинку, є рекомендованим підходом. Цей підхід сприяє підвищенню мотивації та задоволеності співробітників, створюючи сприятливу атмосферу та підтримуючи командний дух. Відпочинок у неформальній обстановці допомагає зміцнювати взаємини між колегами та підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

5. Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.

6. Мотивація зручним графіком роботи.

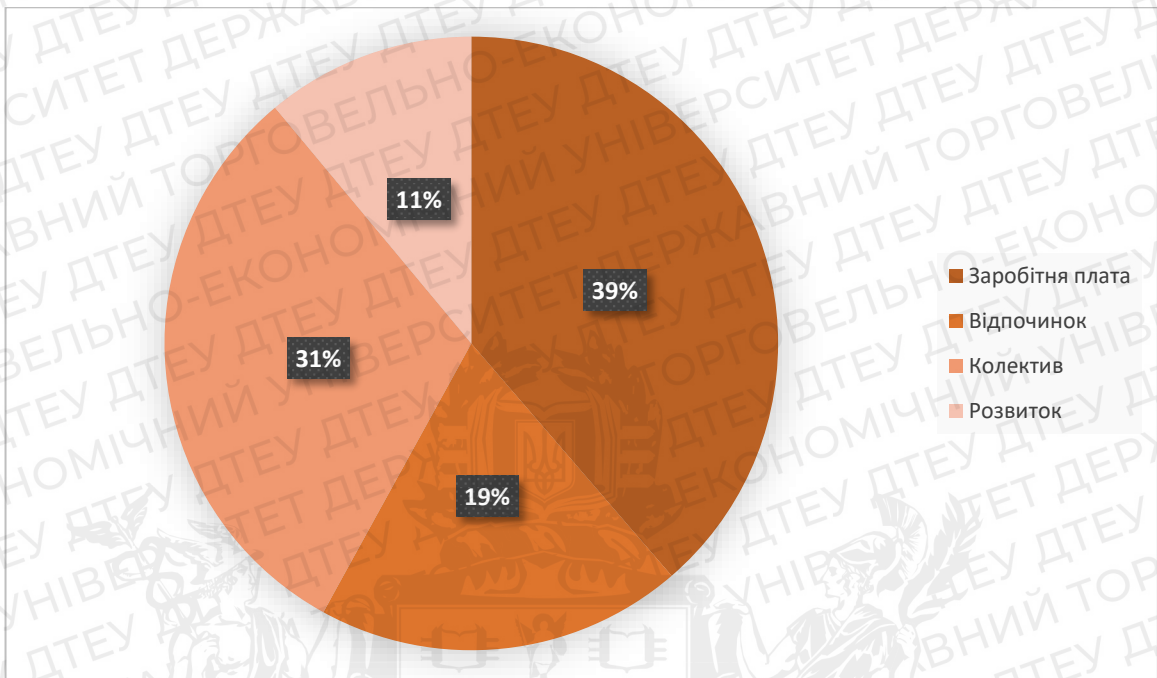
7. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації.

<p><b>1. Я знаю, чого від мене очікують на роботі.</b></p> <p><input type="radio"/> Так</p> <p><input type="radio"/> Ні</p>
<p><b>2. На роботі у мене є можливість проявити всі свої здібності.</b></p> <p><input type="radio"/> Так</p> <p><input type="radio"/> Ні</p>
<p><b>3. У минулому місяці мене похвалили за виконану роботу.</b></p> <p><input type="radio"/> Так</p> <p><input type="radio"/> Ні</p>
<p><b>4. Мій керівник (або хтось із колег) цікавиться мною як особистістю.</b></p> <p><input type="radio"/> Так</p> <p><input type="radio"/> Ні</p>

Рис. 2.1. Анкетне опитування задоволеності працівників ресторану



Аналіз рівня задоволеності працівників ресторану наведено в рисунку 2.2.



**Рис. 2.2 Аналіз задоволеності працівників ресторану «Alaska»**

Структура заробітної плати. Структура заробітної плати - це співвідношення різних компонентів, що складають заробітну плату. Оптимізація структури полягає в розподілі цих елементів у щомісячних виплатах.

Тарифна частина - це основний складовий елемент заробітної плати, який є обов'язковим для кожного працівника підприємства..

Для оптимальної структури заробітної плати рекомендується систематично виплачувати надбавки і доплати до тарифу за такі фактори: безперервний стаж роботи, виконання більшого обсягу робіт, суміщення посад і майстерність, роботу в нічний час, понаднормові роботи та інші.

Винагорода за перевиконання норм або завдань є мотивуючим чинником, який сприяє підвищенню продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати виплачується за виконання додаткових виробничих завдань і включає різні види премій, які фінансуються з фонду заробітної плати і фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут визначено наступний захід:

Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.

Керівництву ресторану «Alaska» рекомендується систематично планувати кар'єрний розвиток своїх співробітників, спрямований на навчання та підготовку професіоналів у галузі ресторанного бізнесу. Важливо забезпечувати постійне навчання, тренінги та перепідготовку кадрів, що спрямовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Проводити систематичний відбір та включення потенційних кандидатів в базу даних, з метою створення кадрового резерву, необхідного для ресторану.

Досягненням рекомендується вважати використання методу горизонтального просування, коли після відповідного обов'язкового навчання співробітник займає нову посаду в іншому відділі. Також важливо застосовувати метод прогностичного навчання, що передбачає підготовку до спеціальностей, які можуть стати важливими у майбутньому. Це дозволяє забезпечити розвиток співробітників і гнучкість відповідно до змін у ресторанній галузі.

Четвертий етап програми присвячений соціально - психологічного клімату в трудовому колективі ресторану «Alaska».

У програмі "Ефективне управління" розроблений комплекс заходів для покращення міжособистісної взаємодії і запобігання конфліктам, враховуючи сприятливий рівень клімату в організації [5]. Один із запропонованих заходів - дводенний соціально-психологічний тренінг "Ділове спілкування", проведений з участю залученого з боку психолога. Основна ціль тренінгу полягає в поліпшенні ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу.

Конфлікти в організації є відкритою проявою протиріч інтересів, які виникають під час взаємодії між людьми при вирішенні виробничих та особистих питань.

Конфлікти у трудових колективах є неодмінною складовою, оскільки вони виникають унаслідок різних професійних, соціальних, життєвих та темпераментних особливостей людей, які працюють разом.



Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву ресторану «Alaska», рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників ресторанного підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам і співробітникам ресторанного підприємства потрібно пам'ятати наступне:

- важливо вміти визначати передконфліктну стадію і здати повернутися до нормальної взаємодії, замість посилення конфлікту, який виникає.
- потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.
- проявляти терпимість до інакомислення.
- необхідно дбати про зниження своєї стійкої до тривожності і агресивності.
- навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати передконфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.
- у взаємодії з колегами важливо мати внутрішню готовність до співробітництва, компромісу, уникнення або поступок для вирішення виникаючих проблем. Також, в ході спілкування з партнером, варто час від часу посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури, можна виділити основні складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників ресторану «Alaska».

В першу чергу, рекомендується створити документ з корпоративними правилами роботи, що містить опис ситуацій, з якими може зіткнутися співробітник, і включає історію організації, місію та взаємини з клієнтами та внутрішніми структурами. Крім створення правил і вимог, важливо створити умови для їх виконання та встановити механізм перевірки. Це допоможе зрозуміти, що правила не лише існують на папері, але й дійсно втілюються в робочому середовищі. Для вирішення проблеми відсутності кар'єрного зростання в досліджуваному ресторанному підприємстві, варто зосередитися на мотивації

співробітників і залучити їх до управління. Цього можна досягти, заохочуючи управлінський персонал шукати нові форми управління, розвивати свій потенціал, ефективно працювати та творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління спонукає управлінських працівників бути самостійними та відповідальними за свою роботу, активно брати участь у прийнятті управлінських рішень та мати особистий інтерес у досягненні колективних результатів. Цей підхід сприятиме створенню мотивуючого середовища та залученню всіх співробітників до процесу управління.





## ВИСНОВКИ

Дослідження проводилося на прикладі ресторану «Alaska». Цей ресторан є досить великим ресторанним підприємством з кількістю посадкових місць - 300. Ресторан «Alaska» орієнтований, в основному, на клієнтів з високим рівнем доходу. Середній чек становить 700-900 гривень.

Штат ресторану «Alaska» включає в себе 30 чоловік. Персонал ресторану, в основному, чоловічий, у віці 25 - 35 років. Практично у всіх співробітників ресторану «Alaska» великий досвід роботи в сфері ресторанного бізнесу.

У стилі управління персоналом, що застосовується в досліджуваному колективі, присутні риси демократії. Колектив створює дуже сприятливий соціально-психологічний клімат.

В процесі виконання роботи були вирішені поставлені завдання, а саме:

– було виявлено основну роль персоналу у ресторанному господарстві, а саме те, що персонал є необхідною та невід'ємною частиною ресторанного бізнесу, і без його участі неможливе належне функціонування;

– також було розглянуто теоретичні основи системи управління персоналом у ресторанній сфері. Управління персоналом залучає всі категорії працівників, але ключові посади, такі як керуючий і шеф-кухар, мають великий вплив на інших співробітників. Вони створюють сприятливу робочу атмосферу і формують злагоджену команду, сприяючи впровадженню корпоративної культури в різні структури ресторану;

– дослідження показало, що система управління персоналом в ресторанній галузі є лінійно-функціональною, де керівник виступає центральною фігурою, через яку пройшовшись реалізуються усі управлінські рішення. Це забезпечує принцип єдиного керівництва і формує ієрархічну структуру управління. Однак, окремі спеціалісти допомагають керівнику отримувати та аналізувати інформацію, але не видають прямих вказівок підлеглим.

Незважаючи на те, що ресторан функціонує на ринку досить давно, в галузі управління персоналом можна спостерігати:

- було виявлено недостатню чіткість розподілу функціональних обов'язків у галузі управління персоналом між менеджером з персоналу та керівниками підрозділів;
- плинність кадрів;
- застосування стандартної схеми проведення співбесіди з претендентами.

Як рекомендації були запропоновані наступні заходи, спрямовані на більш ефективне управління персоналом. По-перше, пропонуються удосконалення планування та підбору кадрів:

- створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади;
- щодня проводити міні-тренінги;
- розробити і впровадити навчальну програму орієнтації і адаптації нового співробітника;
- створити і підтримувати зовнішній кадровий резерв за допомогою навчання за типом наставництва.

Було виявлено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Забезпечення економічної ефективності в управлінні персоналом означає використання трудових ресурсів підприємства для досягнення його бізнес-цілей. Соціальна ефективність досягається шляхом впровадження заходів, спрямованих на задоволення потреб, інтересів та очікувань працівників підприємства.

Ми вважаємо, що запропоновані заходи сприятимуть зменшенню текучості персоналу та покращенню ефективності системи управління персоналом.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / Персонал, № 3, 2016. – 103 с.
2. Гончагенко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: навч. посіб. / Гончагенко Л.С., О.М. Білоусов, О.В. Солободенюк; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2016. – 174с.
3. Любинова Н.Г. Менеджмент – шлях до успіху: Підручник. – Київ: Агропромвиздат, 2017. – 189с.
4. Нестерчук В.П., Афонін А.С. Технологія реструктуризації підприємства. Навч. посіб. з курсів «Економіка підприємства» та «Планування діяльності підприємства». – Київ: Європейський університет, 2016. – 312с.
5. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Шубала І. В. Гордійчук А. І. Управління персоналом: Підручник – Луцьк: ЛНТУ, 2018. – 320 с.
6. Види соціально-психологічної адаптації та їх характеристика – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://alexus.com.ua/vidi-socialno-psixologichno%D1%97-adaptaci%D1%97-ta-%D1%97x-xarakteristika/>.
7. Коефіцієнт плінності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>.
8. Мотивація персоналу в ресторані. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://joinposter.com/post/how-to-motivate-staff-in-restaurant>.
9. Мотивація персоналу у ресторані. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://joinposter.com/ua/post/motyvatsiya-personalu-u-restorani>.
10. Офіційний сайт ресторану «Alaska». - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://alaskakyiv.com/>.
11. Офіційний сайт ресторанів GastroFamily. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/porady-vid-dmytra-borysova-yak-znayty-organizuvaty-i-utrymaty-personal-restoranu>.

12. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством - [Електронний журнал]. «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>.

13. Формування трудових ресурсів на підприємстві – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/22349/](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22349/).

14. Шкала прояву тривожності – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vseosvita.ua/library/skala-proavu-trivoznosti-tejlor-371967.html/>.

15. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. - Oxford Economics. - Report, 2021 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/globaltalent-2021.pdf>.

16. Tripadvisor. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.tripadvisor.com/>.





**ДОДАТКИ**





**Рис. А.1 Основний зал ресторану «Alaska»**



**Рис. А.2 Конференс-зал ресторану «Alaska»**



## Продовження додатку А



Рис. А.3 Тераса ресторану «Alaska»



Рис. А.4 Другий поверх ресторану «Alaska»





Рис. Б.1 Персонал ресторану «Alaska»



**ДОДАТОК В****Посадова інструкція адміністратора ресторану****1. Загальні положення**

1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність адміністратора ресторану

1.2 Адміністратор ресторану відноситься до категорії фахівців.

1.3 Адміністратор ресторану призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора готелю.

1.4 Посадове підпорядкування:

1.4.1	Пряме підпорядкування	Директору ресторану
1.4.2	Додаткове підпорядкування	-
1.4.3	Віддає розпорядження	-
1.4.4	Працівника заміщає	Особа, призначена у встановленому порядку
1.4.5	Працівник заміщає	-

**2. Кваліфікаційні вимоги до адміністратора ресторану:**

2.1	Освіта	Вища професійна
2.2	Досвід роботи	Не менше 5 років

## Продовження додатку В

2.3	Знання	<p>Постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні документи ресторанного обслуговування.</p> <p>Правила надання ресторанних послуг в Україні.</p> <p>Правила і методи організації процесу обслуговування клієнтів.</p> <p>Основи естетики, етики, психології й обслуговування відвідувачів.</p> <p>Основи економіки, організації праці і керування.</p> <p>Структура керування рестораном, права й обов'язки працівників ресторану.</p> <p>Законодавство про працю.</p> <p>Правила внутрішнього розпорядку.</p> <p>Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту</p>
2.4	Навички	Роботи по спеціальності
2.5	Додаткові вимоги	-

### 3. Документи, які регламентують діяльність адміністратора ресторану

#### 3.1 Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

#### 3.2 Внутрішні документи:

Статут підприємства, Накази і розпорядження директора ресторану; Положення про ресторан, Посадова інструкція адміністратора ресторану, Правила внутрішнього трудового розпорядку.



## Продовження додатку В

### 4. Посадові обов'язки адміністратора ресторану

Адміністратор ресторану:

- 4.1. Забезпечує роботу з ефективного і культурного обслуговування клієнтів, створенню для них комфортних умов.
- 4.2. Відповідає за найм, навчання та керування персоналом ресторану. Складання графіків роботи, контроль за виконанням обов'язків співробітниками, організацію тренінгів і забезпечення ефективної комунікації між усіма членами команди.
- 4.3. Приймає й оформляє необхідні документи.
- 4.4. Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.
- 4.5. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії і гігієни.
- 4.6. Вживає заходи до вирішення конфліктів, що виникають при обслуговуванні клієнтів.
- 4.7. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням клієнтів і проводить відповідні організаційно-технічні заходи.
- 4.8. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні клієнтів, вживає заходів до їх ліквідації.

### 5. Права адміністратора ресторану

Адміністратор ресторану має право:

- 5.1. Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства стосовно його діяльності.
- 5.2. Подавати пропозиції з удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими даною інструкцією обов'язками.

## Продовження додатку В

5.3. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки в діяльності підприємства (структурного підрозділу, окремих працівників), виявлені у процесі виконання своїх посадових прав і обов'язків і вносити пропозиції по їх усуненню.

5.4. Запитувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника від керівників підрозділів і інших спеціалістів інформацію і документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

5.5. Залучати спеціалістів усіх (окремих) структурних підрозділів до вирішення задач, покладених на нього (якщо це передбачено положеннями про структурні підрозділи, якщо ні - то з дозволу керівника організації).

5.6. Вимагати від керівництва підприємства, свого безпосереднього керівника надання допомоги у виконанні обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією.

### **6. Відповідальність адміністратора ресторану**

Адміністратор ресторану несе відповідальність:

6.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, - у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.

6.2. За правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

6.3. За причинені матеріальні втрати - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

### **7. Умови роботи адміністратора готелю**

Режим роботи адміністратора ресторану визначається згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

### **8. Умови оплати праці**





## ДОДАТОК Г

## Анкета

П.І.Б. \_\_\_\_\_

(дата народження ,місце народження): \_\_\_\_\_

дом.адреса:/прописка/район. \_\_\_\_\_

Тимчасово проживаю: \_\_\_\_\_

Район: \_\_\_\_\_ домашн.тел. \_\_\_\_\_ конт.тел. \_\_\_\_\_

Сімейний стан: \_\_\_\_\_ Чоловік(дружина) (П.І.Б., число, місяць, рік нар.) \_\_\_\_\_

Діти (П.І.Б., число, місяць, рік народження) \_\_\_\_\_

Освіта \_\_\_\_\_ Навчальний заклад, професія за освітою \_\_\_\_\_

Чи вчитеся Ви зараз? Де? Форма навчання (оч./заочн.) \_\_\_\_\_

Знання ПК (рівень, програми) \_\_\_\_\_

Знання іноземних мов, рівень \_\_\_\_\_

Відомості про роботу \_\_\_\_\_

(останнє місце роботи, посада, дата прийому, звільнення)



## Продовження додатку Г

Додаткові відомості про себе (хобі або інш.) \_\_\_\_\_

Додаткова освіта: \_\_\_\_\_

Паспорт: серія \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ виданий \_\_\_\_\_

(Ким) \_\_\_\_\_

Ідентифікаційний № \_\_\_\_\_ Труд.книжка.

серія \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Чи перебували колись під судом чи слідством? \_\_\_\_\_ так \_\_\_\_\_ ні. Чи служили в армії? \_\_\_\_\_

Чи є військовозобов'язаним? \_\_\_\_\_ (так, ні) Якщо ні, то чому? \_\_\_\_\_

Служба у Збройних Силах (вказати місце, час, рід військ) \_\_\_\_\_

Чи є пільги? \_\_\_\_\_

Дата заповнення цієї анкети: \_\_\_\_\_

## Автобіографія

(П.І.Б. Писати друкованими літерами)

Автобіографія складається у довільній формі, власноруч, без помилок і виправлень. В автобіографії необхідно висвітлити в описовій формі місце народження, в якій сім'ї, вказати де, коли і на якій посаді працювали, причини переходу с посади на посаду. Дати короткі відомості про найближчих родичів (чоловік, дружина, діти, батько, мати). Чи перебували ви під судом чи слідством і за що?





## ДОДАТОК Д

## Вивчення клієнтів ресторану

Характеристика клієнтів		Чисельність від загального обсягу вибірки, %
1. Стать	Жіноча	41%
	Чоловіча	59%
2. Вік	До 30 років	22%
	30 - 50 років	67%
	Більше 50 років	11%
3. Рід діяльності	Студент	13%
	Бізнесмен	53%
	Інше	34%
4. Рівень освіти	Середня	6%
	Середня спеціальна	37%
	Вища	47%
	Інша	10%
5. Мета відвідування ресторану	Зустріч	44%
	Побачення	17%
	Насолодитися їжею	23%
	Розвага	16%
6. Рівень доходу	Мінімальний розмір заробітної плати	18%
	Від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати	62%
	Інше	20%