

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності

073 «Менеджмент»

освітньої

програми

«Готельний і ресторанний
менеджмент»

_____ *підпис студента*

Мазальцева

Максима Вадимовича

Науковий керівник

д.е.н., доц.

_____ *підпис керівника*

Охріменко

Алла

Григорівна

Гарант освітньої

програми

к.е.н., доц.

_____ *підпис гаранта*

Ткачук

Тетяна

Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

МАЗАЛЬЦЕВУ МАКСИМУ ВАДИМОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Соціально-психологічні методи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

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

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

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

Мета роботи - дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання соціально-психологічних методів управління персоналом ресторану «Avalon» місто Київ.

Об'єкт дослідження – процес використання соціально-психологічних методів управління персоналом у ресторанному комплексі «Avalon».

Предмет дослідження – методичні та практичні засади соціально-психологічних методів управління персоналом у суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON"

- 1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторанного комплексу "Avalon"
- 1.2. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ресторанного комплексу "Avalon"
- 1.3. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом в ресторанному комплексі "Avalon"

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON"

- 2.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon" на основі соціально-психологічних методів
- 2.2. Розрахунок ефективності пропозицій для ресторанного комплексу "Avalon"

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми 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.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	05.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	06.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	???	???
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф.

Охріменко А.Г. _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

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

Ткачук Т.М. _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Мазальцев М.В. _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Мазальцев Максим Вадимович підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему «Соціально-психологічні методи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу». Відповідно до поставленого завдання в першому розділі ВКР обґрунтовано аналіз використання соціально-психологічних методів управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon". Зокрема представлені аналітичні основи дослідження організаційно-економічної характеристики та характеристика кількісного та якісного складу персоналу, а також використання соціально-психологічних методів управління персоналом в ресторанному комплексі "Avalon". На основі цього в другому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом на основі соціально-психологічних методів і виконано розрахунок ефективності пропозицій для ресторану. Мета і завдання ВКР досягнуті. Робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Мазальцева М.В. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON"	10
1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторанного комплексу "Avalon"	10
1.2. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ресторанного комплексу "Avalon"	14
1.3. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом в ресторанному комплексі "Avalon"	18
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON"	24
2.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon" на основі соціально-психологічних методів	24
2.2. Розрахунок ефективності пропозицій для ресторанного комплексу "Avalon"	30
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час в Україні більшість громадян включені в трудову діяльність, що вказує на виняткову роль роботи і професійної самореалізації в їх житті. Підвищення рентабельності організації, як правило, досягається на рахунок поліпшення ефективності трудових ресурсів, серед яких особливе місце займають людські ресурси. Від людини і якості її праці залежить успішність роботи організації, а від організації багато в чому залежить психологічне здоров'я людини, так як велику кількість часу вона проводить на робочому місці в колі трудового колективу. Якщо соціально-психологічний клімат всередині цього колективу є сприятливим, він позитивно впливає на психологічне самопочуття співробітника, йому подобається приходити на роботу, взаємодіяти з колегами, в такій атмосфері йому легше справлятися з дорученими завданнями і фокусуватися на поставленому завданні. Зовсім інша обстановка присутня у груп з несприятливим соціально-психологічним мікрокліматом, в такому колективі є багато деструктивних конфліктів, критики, атмосфера характеризується ворожістю і недоброзичливістю. В таких умовах людині складно зосередитися на виконуваний справі, тому що вона змушена регулярно перемикається на негативні процеси, що відбуваються в групі. Таким чином, соціально-психологічний клімат (СПК) являє собою важливий фактор, який здатний впливати на психологічний стан члена групи, і на якість його праці. Дружелюбність і альтруїзм в групі сприяють оптимізації СПК, а, авторитарність, підозрілість, навпаки, є прикладами таких міжособистісних відносин, які перешкоджають становленню сприятливого СПК. В цілому, система відносин визначає багато показників ефективності трудової діяльності. Незважаючи на те, що СПК є досить стійким психологічним феноменом, проте, він також здатний змінюватися і модифікуватися під впливом різних факторів (впливом окремих співробітників, змінами в умовах праці та грошової винагороди, психо-корекційним впливом і ін.). Сукупність

цих особливостей визначає специфіку прояву СПК в трудових колективах і його вплив на ефективність професійної діяльності співробітників.

Для ефективної роботи необхідно створити комфортні умови праці. Якщо людина роздратована через постійні неприємності на роботі, незручний час відпустки, низьку зарплату тощо, вона навряд чи буде схильна дружельно спілкуватися з іншими членами колективу. Особливу увагу доцільно приділити облаштуванню робочого місця. Стіл і крісло повинні бути зручними, щоб до кінця робочого дня співробітники не страждали від болю в спині. Можна дозволити персоналу приносити з дому близькі їхньому серцю речі і самостійно оформляти свої робочі місця. Так, місце для відпочинку стане для співробітників другою домівкою, а колектив буде сприйматися як сім'я.

Сприятливий клімат в колективі підвищує ефективність спільної роботи. Несприятливі ж відносини можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці і в цілому погіршення репутації організації. Найчастіше керівник помічає лише перераховані наслідки, але не здогадується про причини їх виникнення. Бувають випадки, коли керівник не бачить істинної причини погіршення роботи колективу і спрямовує зусилля не в те русло, що, зрозуміло, не призводить до поліпшення ситуації. Тому керівнику організації важливо вивчати поточний стан соціально-психологічного клімату і на основі результатів дослідження вживати необхідних заходів щодо його поліпшення.

Власники ресторанів в Україні є творцями культу споживання ресторанних послуг. Якщо в країнах Заходу в ресторан ходять щоб задовільнити фізіологічні потреби, то в Україні похід у ресторан асоціюється зі святом. Саме тому пропонований сервіс повинен бути цікавим, тому що лише мала частка населення є справжніми поціновувачами ресторанного сервісу. Для України стає найефективнішим створення дружного і згуртованого колективу, тому найправильнішим рішенням керівників є точний розгляд зарубіжного досвіду, аналіз та розробка власної функціональної системи управління.

Мета роботи - дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання соціально-психологічних методів управління персоналом ресторану «Avalon» місто Київ. На основі цього були поставлені і вирішені такі завдання:

– обґрунтовано

Об'єкт дослідження – процес використання соціально-психологічних методів управління персоналом у ресторанному комплексі «Avalon».

Предмет дослідження – методичні та практичні засади соціально-психологічних методів управління персоналом у суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження – опитування, тестування і проведення інтерв'ю з персоналом та аналіз документів у ресторанному комплексі «Avalon».

Інформаційна база - теоретико-методологічну базу роботи склали фундаментальні принципи вітчизняної та зарубіжної теорії управління, дослідження соціально-психологічних явищ і процесів у трудових колективах. Методи дослідження включали спостереження, анкетування, інтерв'ювання.

Обсяг і структура ВКР. ...

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON"

1.1. Організаційно-економічна характеристика ресторанного комплексу "Avalon"

Об'єкт дослідження – ресторанний комплекс «Avalon». Знаходиться за адресою м. Київ, вул. Леонтовича 3.

Комплекс AVALON, розташований у самому серці столиці на вулиці Леонтовича, приймає своїх гостей починаючи з 1992 року.

Шестиповерховий комплекс включає атмосферний «Lounge» ресторан, інтер'єр якого гармонійно доповнює безліч живих рослин і панорамних вікон, має 60 місць. «А-Karaoke» для любителів висловити свої емоції та почуття вокально, містить 70 місць, а також «Terrace» ресторан на 150 місць, що включає в себе 2 поверхи закритого і відкритого типу з мальовничим краєвидом на історичний центр Києва та Володимирський собор.

Щодня комплекс супроводжує жива музика від професійних вокалістів, а також ритмічні DJ-сети до пізнього вечора.

У меню гості знайдуть широкий асортимент страв європейської, української, італійської, середземноморської, японської, паназіатської, вегетаріанської та ф'южн кухні.

На окрему увагу заслуговують кальяне меню та ексклюзивна коктейльна карта.

Наведемо також економічну характеристику підприємства:

Основні фінансово-економічні показники діяльності організації за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол	відн., %	абсол	відн., %
Чистий дохід, тис. грн	3245,5	3629,5	3775,5	146,00	4%	384,00	12%
Чистий прибуток, тис. грн.	653,5	839,3	1057,2	217,90	26%	185,80	28%
Рентабельність реалізованої продукції %	20%	23%	28%	0,05	21%	0,03	15%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	29	31	32	1,00	3%	2,0	7%
Виробничий персонал, осіб	22	23	24	1,00	4%	1,00	5%
Частка працівників у загальній чисельності працівників, %	76%	74%	74%	0,01	2%	0,00	0%
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	320227	370650	398200	27550,00	7%	50443,00	16%
Річний ФЗП виробничого персоналу, тис. грн.	102492	123981	124810	829,00	1%	21489,00	21%
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	76%	75%	76%	0,01	2%	-0,01	-1%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дана таблиця містить дані про різні показники компанії протягом трьох років: 2020, 2021 і 2022. Також вказано абсолютні та відносні зміни показників у порівнянні з попереднім роком.

У 2020 році прибуток склав 3245,5 тис. грн, у 2021 році - 3629,5 тис. грн, а в 2022 році - 3775,5 тис. грн. Зміна прибутку в порівнянні з 2021 роком становить 146 тис. грн або 4%, а в порівнянні з 2020 роком - 384 тис. грн або 12%. Це означає, що компанія збільшила свій прибуток протягом трьох років.

Динаміка доходу та чистого прибутку наведено на рис. 1.1.

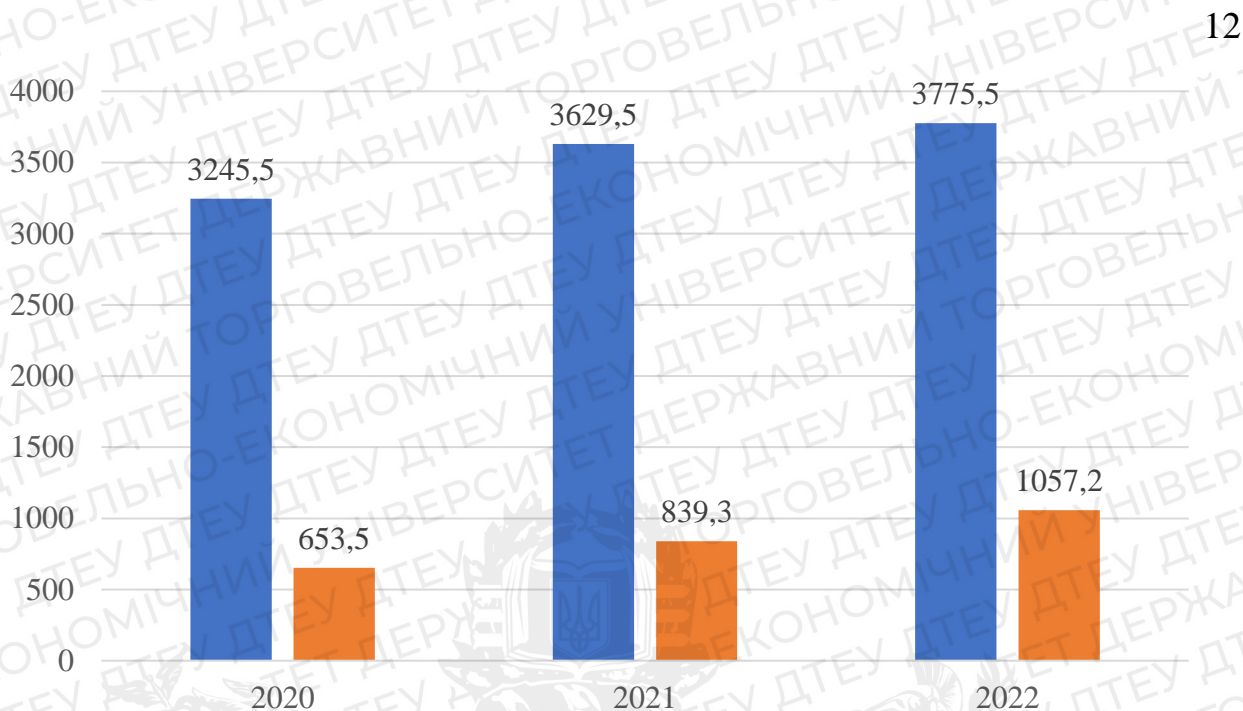


Рис. 1.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ресторанного комплексу "Avalon"

У 2020 році чистий прибуток становив 653,5 тис. грн, у 2021 році - 839,3 тис. грн, а в 2022 році - 1057,2 тис. грн. Зміна чистого прибутку в порівнянні з 2021 роком складає 217,9 тис. грн або 26%, а в порівнянні з 2020 роком - 185,8 тис. грн або 28%. Це свідчить про зростання чистого прибутку з року в рік.

Рентабельність чистого прибутку наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Рентабельність чистого прибутку ресторанного комплексу "Avalon"

У 2020 році рентабельність становила 20%, у 2021 році - 23%, а в 2022 році - 28%. Зміна рентабельності в порівнянні з 2021 роком складає 0,05 або 21%, а в порівнянні з 2020 роком - 0,03 або 15%. Це означає, що рентабельність продукції компанії збільшилась протягом трьох років.

У 2020 році середня чисельність працівників становила 29 осіб, у 2021 році - 31 особа, а в 2022 році - 32 особи. Зміна середньооблікової чисельності працівників в порівнянні з 2021 роком складає 1 особу або 3%, а в порівнянні з 2020 роком - 2 особи або 7%. Це свідчить про зростання кількості працівників у компанії.

У 2020 році виробничий персонал складав 76% від загальної чисельності працівників, у 2021 році - 74%, а в 2022 році - також 74%. Зміна частки виробничого персоналу в порівнянні з 2021 роком становить 0,01 або 2%, а в порівнянні з 2020 роком - 0,00 або 0%. Це означає, що відношення між виробничим персоналом і загальною чисельністю працівників практично не змінилося.

У 2020 році ФЗП склав 320227 тис. грн, у 2021 році - 370650 тис. грн, а в 2022 році - 398200 тис. грн. Зміна ФЗП в порівнянні з 2021 роком становить 27550 тис. грн або 7%, а в порівнянні з 2020 роком - 50443 тис. грн або 16%. Це означає, що сума заробітної плати працівників зростала протягом трьох років.

У 2020 році частка ФЗП працівників становила 76% від загальної зарплатомісткості РП, у 2021 році - 75%, а в 2022 році - також 76%. Зміна частки ФЗП в порівнянні з 2021 роком складає 0,01 або 2%, а в порівнянні з 2020 роком - -0,01 або -1%. Це означає, що відношення ФЗП працівників до загальної зарплатомісткості РП практично не змінилося.

Загалом, аналізуючи дані в таблиці, можна зробити висновок, що компанія показує зростання прибутку, чистого прибутку, рентабельності та чисельності працівників. Однак, відношення між категоріями працівників та частка ФЗП практично залишилися стабільними.

1.2. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ресторанного комплексу "Avalon"

Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ресторану є важливим аспектом успішної організації - допомагає оцінити потреби в персоналі та відповідно скласти команду працівників, яка забезпечить якісне та ефективне функціонування ресторану.

Проаналізуємо окремо рух персоналу за досліджуваний період:

Таблиця 1.2

Показники руху персоналу "Avalon" за 2020–2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2020	2021	2022	2021р. до 2020р.		2020р. до 2017р.	
				абсол	відн., %	абсол	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	29	31	32	1,00	3%	2,0	7%
2. Прийнято працівників, осіб	4	3	3	0,00	0%	-1,00	-25%
3. Вибуло працівників, усього осіб	2	2	1	-1,00	-50%	0,00	0%
з них:							
- з причин скорочення штатів	-	-	-	X	X	X	X
- за власним бажанням	2	2	1	-1,00	-50%	0,00	0%

Джерело: складено автором

Отже, ми бачимо, що структура персоналу досліджуваного підприємства є відносно сталою протягом досліджуваного періоду. Дана ситуація має сприятливий вплив на соціально-психологічний клімат колективу, так як колектив є більш-менш стабільним.

Організаційна структура в компанії є лінійно-функціональною, так як лінійні керівники мають право віддавати розпорядження та приймати рішення за участю функціональних служб.

Структура персоналу представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Структура персоналу ресторанного комплексу "Avalon"

Структура персоналу ресторанного комплексу Avalon за категоріями		
Категорія персоналу	Число	Частка, %
Керівники	3	9%
Фахівці	3	9%
Робочі	24	75%
Охорона	2	6%
Разом	32	100%

Джерело: складено автором

Кожен співробітник чітко знає, де він знаходиться і куди йому звертатися за інформацією, допомогою або рішенням.

Структура абсолютно ясна, що перешкоджає появі конфліктів в компанії і зайвим витратам часу.

Організаційна структура управління підприємством сприяє самоконтролю та мотивації, і звертає увагу всіх співробітників не стільки на зусилля, скільки на результати роботи компанії в цілому. Процес прийняття рішень при даній структурі не ускладнений.

Вікова структура представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Вікова структура персоналу ресторанного комплексу «Avalon»

Вік	Число	Частка, %
До 25	17	53%
Від 25 до 40	8	25%
Від 40 до 50	5	16%
Від 50 до 60	2	6%
Разом	32	100%

Джерело: складено автором

Проаналізувавши, віковий склад групи ми бачимо, що переважає вікова група до 25 років (53%). У цьому віці виникають проблеми, що стосуються вікових змін особистості, які демонструються в претензіях до керівництва, підозрілістю і підвищеною ранимістю, що необхідно враховувати при роботі з кадрами. Також в колективі працюють співробітники від 25 до 40 років (25%) і вікова група від 40-60 років (24%), завдяки чому часто виникає непорозуміння, не тільки в міжособистісному спілкуванні, але і на професійній ниві.

Освітня структура персоналу представлена у таблиці 1.5. Освітній критерій є досить важливим для даного дослідження, так як співробітники, які мають вищу освіту відрізняються за своїм світоглядом, у них більш висока самооцінка, і отже більш високий рівень вимогливості.

Розглянемо освітню структуру «Avalon».

Таблиця 1.5

Структура персоналу «Avalon» за освітою

Освіта	Число	Частка, %
Середня повна	6	19%
Професійно-технічна	4	13%
Середня професійна	4	13%
Вища професійна	18	56%
Разом	32	100%

Джерело: складено автором

У даній таблиці ми бачимо, що на підприємстві високий рівень освіченості серед співробітників. На першій позиції знаходяться співробітники з вищою освітою (56%), робітники підприємства мають середню повну освіту (19%) і фахівці (13%), які володіють професійною освітою, перебувають на останній позиції.

Вважається, що в колективі, де переважають освічені люди зазвичай соціально-психологічний клімат буває найчастіше позитивним. Проте у

співробітників з високим інтелектом і вищим рівнем професіоналізму зазвичай вищі вимоги до зарплати, до умов праці і критичний погляд, до дій керівника.

Розподіл за статевою ознакою виглядає наступним чином:

Таблиця 1.6

Структура персоналу «Avalon» за гендерною ознакою

Стать	Число	Частка, %
Чоловіча	10	31
Жіноча	22	69
Разом	32	100

Джерело: складено автором

Жінок на підприємстві 69%, що пов'язане зі специфікою ресторанного бізнесу.

З перерахованих вище фактів можна зробити висновок, про те, що виробнича структура компанії, в цілому, цілком ефективна на сьогоднішній день і відповідає цілям і завданням компанії.

Однак, в ході аналізу організаційної структури, було виявлено, що як таких методів, застосовуваних в компанії для вдосконалення та заохочення організаційних структур управління немає. Необхідно відзначити низький статус відділу кадрів, який не відповідає сучасному уявленню про місце і роль кадрової служби в управлінні підприємством і реалізації її стратегії. В даний час функції відділу кадрів в ресторанному комплексі «Avalon» взяла на себе бухгалтерія, яка перебуває в підпорядкуванні у директора нарівні з такими службами, як відділ постачання. Реалізуючи стратегічні методи управління, підприємство, в першу чергу, повинно дбати про відповідність кадрової стратегії стратегічним цілям і завданням підприємства. Це пов'язано з тим, що без відповідної кадрової стратегії підприємство навряд чи зможе реалізувати намічені плани.

1.3. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом в ресторанному комплексі "Avalon"

Сприятливий клімат в колективі підвищує ефективність спільної роботи. Несприятливі ж відносини можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці і в цілому погіршення репутації організації. Найчастіше керівник помічає лише перераховані наслідки, але не здогадується про причини їх виникнення. Бувають випадки, коли керівник не бачить істинної причини погіршення роботи колективу і спрямовує зусилля не в те русло, що, зрозуміло, не призводить до поліпшення ситуації. Тому керівнику організації важливо вивчати поточний стан соціально-психологічного клімату і на основі результатів дослідження вживати необхідних заходів щодо його поліпшення.

Особливо важливим, виступає створення в колективі гарного настрою, бажання працювати, взаємоповаги, вимогливості і нетерпимості до порушень норм і правил. Практика показує, що деякі підприємства мають сприятливий соціально-психологічний клімат. Цей клімат з точки зору групового психологічного стану, який характеризують соціальне сприйняття і ступінь задоволеності співробітників різними сторонами життєдіяльності, інтегрує різні методи впливу. У соціально-психологічному кліматі полягає якісна складова міжособистісних відносин, яка проявляється як сукупність психологічних умов, які допомагають або навпаки перешкоджають здійсненню ефективної спільної трудової діяльності і прогресу особистості в даному колективі. Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату полягають в довірі і високій вимогливості співробітників один до одного, в доброзичливій і діловій критиці, в свободі особистої думки при розгляді питань всього колективу, у відсутності тиску керівництва на нижчих співробітників і визнання за ними прав прийняття потрібних колективу рішень.

Соціально-психологічний клімат колективу завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного його учасника, індивіда і, безсумнівно, залежить від загального стану оточуючих його людей. У свою чергу атмосфера тієї чи іншої групи проявляється через характер психічної налаштованості людей, яка може бути діяльною або споглядальною, життєрадісною або песимістичною, цілеспрямованою або анархічною, буденною або святковою. Психологічний клімат - це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збіги характерів, інтересів.

Можна зробити висновок, що визначальним фактором для формування сприятливого соціально-психологічного клімату є ступінь задоволеності працею персоналу. Такий фактор, як умови праці - вагомий аргумент для працівників. Несприятливі умови праці для співробітників можуть стати причиною, яка гальмує оптимальний розвиток психологічного клімату. Одна з причин, що заважає розвитку клімату, виникає при не співпадінні інтересів і цілей організації і персоналу. В такому випадку, працівники не співвідносять себе з фірмою, вони функціонують окремо один від одного. Таким чином, соціально-психологічний клімат розвитку не отримує, а навіть послаблює існуючий. Інтереси та цілі співробітників і організації повинні бути невіддільні. Також кожен працівник повинен відчувати розвиток своїх творчих і професійних здібностей, організація повинна надати персоналу впевненість в «завтрашньому дні». Важливу роль для співробітників має можливість навчання та підвищення кваліфікації. Коли організація не дає цього своїм кадрам, коли не існує перспективи розвитку кар'єри, то починають виникати проблеми у відносинах між керівником, а також з іншими співробітниками. Отже, страждає сам психологічний клімат. Проблеми, які заважають або можуть в майбутньому перешкодити оптимальному розвитку соціально-психологічного клімату, не повинні залишатися без уваги. Керівництво організації повинно сприяти їх знищенню, а краще заздалегідь припиняти розвиток таких проблем.

Застосування теорії потреб А. Маслоу до заробітної плати дозволяє зробити висновок про те, що теоретично вона задовольняє багато потреб різних типів - фізіологічні, потреби впевненості в майбутньому і визнання. Як відомо, основні функції заробітної плати:

Таблиця 1.7

Оцінка мотивації керівників та службовців в ресторанному комплексі «Avalon» (в порядку зростання важливості)

Види мотивів	Ступінь значущості мотиву для підвищення продуктивності праці керівників та службовців				
	1	2	3	4	5
1. Гідний рівень зарплати					X
2. Хороші умови праці				X	
3. Соціальні гарантії				X	
4. Можливість професійного (кар'єрного) зростання			X		
5. Престижність підприємства		X			
6. Престижність професії і займаної посади		X			
7. Стабільність роботи підприємства				X	
8. Задоволення від заняття улюбленою справою				X	
9. Розвиток здібностей і отримання професійних навичок				X	X
10. Творчий характер праці				X	X
11. Наявність вільного часу			X		

Джерело: складено автором на основі опитування персоналу підприємства

– відтворювальна функція, полягає в забезпеченні працівникові розширеного відтворення його робочої сили на прийнятому соціально-нормативному рівні споживання;

– статусна функція заробітної плати може бути реалізованою, якщо статус, який визначається розміром заробітку, відповідає трудовому статусу працівника в рамках даної громадської структури;

– стимулююча функція: для організації вигідно, щоб працівник виконував свої функції з максимальною віддачею.

На підставі теорії очікування можна зробити висновок, що тільки при наявності певних умов зростання заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці.

При побудові мотиваційної системи керівництво в ресторанному комплексі «Avalon» виходить з наступної передумови: на продуктивність праці мотивація «престижність підприємства» буде мати значний вплив.

Мотивація «можливість професійного (кар'єрного) зростання» має значення в підвищенні продуктивності праці, якщо мова йде про службовців. Дана мотивація може реалізовуватися через наступну систему заходів: присвоєння кваліфікаційних розрядів, переведення на нову посаду в разі досягнення поставленого результату.

Значення мотивації «наявність вільного часу» зростає в міру збільшення терміну роботи на підприємстві, тому що при недостатній кількості вільного часу у керівника залишається менше часу для вирішення особистих проблем і відпочинку, в результаті чого продуктивність праці знижується. Тому передбачені вихідні дні і щорічна оплачувана відпустка, керівник чи службовець може відносно легко, якщо це не впливає на результати роботи підприємства, може змінити графік роботи або взяти додаткову відпустку.

Мотивація «наявність хороших умов праці» робить досить сильний вплив на продуктивність праці. Комфортне обладнання робочих місць, з хорошою системою вентиляції, кондиціонування і освітлення. Робота в приміщенні, що не відповідає санітарним вимогам веде до втрати здоров'я і працездатності працівника, що в результаті знижує продуктивність праці, тому керівництво в ресторанному комплексі «Avalon» приділяє велику увагу дотриманню санітарних вимог і норм при організації робочих місць.

Мотивація «соціальні гарантії» і «стабільність роботи підприємства» надають на продуктивність праці досить сильний вплив, тому що наявність роботи зі стабільною оплатою праці та соціальними гарантіями створює у людини стан впевненості і захищеності, що стимулює його до ефективної роботи саме на даному підприємстві.

Мотивація «задоволеність від заняття улюбленою справою», «розвиток здібностей і отримання професійних навичок», «творчий характер праці» робить досить сильний стимулюючий вплив на продуктивність праці, тому що коли професійна діяльність працівника відповідає його особистим інтересам, сприяє вдосконаленню його професійних навичок і майстерності, дозволяє використовувати в роботі творчі підходи, то він більше вкладає сил і умінь в виконувану їм працю, що веде до зростання продуктивності праці і підвищення якості кінцевої продукції.

Керівництво в ресторанному комплексі «Avalon» вважає, що найбільш сильною мотивацією до підвищення продуктивності праці є мотивація «гідний рівень заробітної плати», тому що саме матеріальна винагорода забезпечує для працівника задоволення більшої частини його особистих потреб.

Аналіз характерних для керівників управлінських установок дав наступні результати (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Результати опитування керівників в ресторанному комплексі «Avalon», %

Орієнтація	Значення
Орієнтація на дохід	76,4
Самостійність	60,0
Відповідальність	58,0
Готовність слідувати бажанням співробітників	56,4
Готовність робити більше, ніж потрібно	54,5

Продовження таблиці 1.8

Орієнтація	Значення
Пріоритет нових ідей	49,1
Готовність до інновацій	43,6
Готовність до ризику, до прийняття рішень	40,0

Джерело: складено автором на основі соціального дослідження

Згідно з наведеними даними, слід зробити висновок, що для керівних співробітників в ресторанному комплексі «Avalon» сьогодні характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності і розширення сфери відповідальності.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON"

2.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon" на основі соціально-психологічних методів

Процес кадрового планування здійснюється в певній послідовності, початком якого є планування складу персоналу. Планування персоналу здійснюється за допомогою відповідного методичного інструментарію. Методів планування персоналу досить багато. Вони діляться на загальні та специфічні. Загальні методи використовуються при плануванні і якості, і кількості персоналу. Вони відрізняються універсальністю, широким спектром застосування. Специфічні методи відносяться до окремих елементів планування персоналу, або до видів планування, наприклад до планування працівників з чітко матеріалізованими результатами праці (метод нормування праці за результатами) або до планування потреби в кількості персоналу.

Наявний зв'язок професійно-ділової та міжособистісної сфер, в яких відбуваються значні події, що впливають на соціально-психологічні та особистісні відношення. Можна навести чимало прикладів, коли взаємна неприязнь і конфліктність співробітників, втрата почуття підтримки і неадекватний стиль керівництва не тільки знижували їх працездатність і готовність до дій в складних умовах, але і сприяли провалу виконання завдань в цілому. Це свідчить про те, що сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та задоволеність співробітників своїми взаєминами мають величезне значення для їх професійної успішності і стабільності. До основних аспектів цього феномена можна віднести:

- індивідуальне самопочуття співробітників: їх задоволеність умовами праці, професійною діяльністю в цілому, а також наявність станів, несприятливих для діяльності: напруга, перевантаження, професійний стрес;
- прийняття і досягнення загальних цілей, ставлення до виконання професійних обов'язків, характер ділового співробітництва: способи спілкування, взаємини співробітників, прийняття співробітниками індивідуальних особливостей один одного;
- ставлення до керівного складу, прагнення до збереження цілісності групи: спрацьованість, злагодженість дій, згуртованість.

Для визначення напрямів удосконалення соціально-психологічного клімату в організації були проведені дослідження (методи тестування), з метою виявлення чинників, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат. Удосконалення умов формування соціально-психологічного клімату означає вироблення і практичну реалізацію комплексу технічних, економічних і організаційно забезпечених заходів з планомірного зміни факторів, що мають несприятливу оцінку. Регулювання соціально-психологічного клімату має специфіку відповідно до рівня формування та прояву клімату.

На рівні організації в цілому найбільшу віддачу дають матеріально-речові фактори (умови, організація, стимулювання праці), в малій групі - ті чинники, які пов'язані з соціально-психологічним настроєм, міжособистісними взаємодіями.

На особистісному рівні головна умова сприятливого соціально-психологічного клімату - формування стійкої трудової мотивації.

Для початку в колективі провели діагностику соціально-психологічного клімату, тобто, як персонал оцінює його в цілому. За результатами тестування соціально-психологічний клімат «Avalon» має середній рівень сприятливості. За методикою визначення інтегральної задоволеності працею, персонал має середній рівень задоволеності. Також в колективі оцінювався рівень згуртованості, де показаний середній результат. Таким чином, визначилися

основні напрями вдосконалення соціально-психологічного клімату: підвищення задоволеності праці, а також формування рівня згуртованості в колективі.

В результаті дослідження ми з'ясували, що необхідно змінити фізичні умови праці, поліпшити взаємини директора з підлеглими, дати можливість професійного росту, звернути увагу директора на невідповідність зарплати з трудовитратами, а найголовніше приділити особливу увагу проблемі відсутності згуртованості в колективі.

Від психологічного клімату в колективі безпосередньо залежить продуктивність праці і, отже, рівень доходів організації. Якщо в колективі відсутня взаємодопомога, кожен своє «ковдру тягне на себе» то співробітники не можуть спільно вирішувати важливі ділові питання і це плачевно позначається на кінцевому результаті. Трапляється навіть, що цінні працівники звільняються, не витримуючи гнітючої атмосфери байдужості.

Перший етап вдосконалення соціально-психологічного клімату - підвищення загальної задоволеності працею. Інтегральна задоволеність працею означає добробут або неблагополуччя особистості в трудовому колективі. Загальна задоволеність працею включає задоволеність такими факторами: умовами праці, стимулюванням і організацією праці, інтерес до роботи, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність взаєминами з співробітниками і керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, професійна відповідальність. Таким чином, задоволеність всіх наведених факторів в сумі показує загальну задоволеність працею. Перше на що необхідно звернути увагу це стимулювання і організація праці. Удосконалення цього напрямку дасть суттєві результати по відношенню до загальної задоволеності працею, а, отже, і соціально-психологічним кліматом в цілому.

Удосконалення організації праці здійснюється за наступними напрямками: вдосконалення форм поділу і кооперації праці, поліпшення, організації і обслуговування робочих місць, вдосконалення нормування праці, підготовка і підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація режимів

праці і відпочинку. За цим напрямком немає чітко визначених норм. Тут потрібно поглиблена дослідницька робота з використанням спеціальних методик. Складним і суперечливим в своєму впливі на соціально-психологічний клімат є діюча система стимулювання. Матеріальні і моральні стимули є важливим моментом у формуванні соціально-психологічного статусу людини в колективі. Персонал повинен відчувати не тільки матеріальну підтримку, яка його б стимулювала, а й нематеріальну.

Проведення конкурсів, вікторин, сприяє розвитку не тільки інноваційної діяльності організації, а й підвищенню соціального статусу людини. Так як присудження певних звань (кращий працівник місяця, року, краща ідея, почесний працівник) формує у працівників бажання і здібності до творчості, стимулює його на нові досягнення в роботі. Крім індивідуальних особливостей особистості на сприйняття стимулів впливають групова думка, умови праці та побуту, традиції, норми і цінності. Початковими умовами соціально-психологічного сприятливого сприйняття системи стимулювання працівників є: зрозумілість механізму зв'язку зусиль і винагороди, облік соціально-демографічних, особистісних, індивідуальних особливостей працівників і характеристик первинного колективу (норми, цінності, традиції). Головне щоб працівники чітко розуміли систему їх роботи і преміювання за це, винагороди. Тобто кожен повинен розуміти, як і за що він отримує матеріальні виплати. Також для стимулювання персоналу можна розробити положення про кар'єрний ріст працівників, таким чином, персонал ставитися в такі умови, в яких при занятті певної посади є куди прагнути далі. І завжди є стимул для роботи, творчої діяльності та просування. Удосконалення соціально-демографічних характеристик колективу сприяє сприятливому розвитку

Система управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon" може бути удосконалена за допомогою соціально-психологічних методів. Ось кілька напрямків, які можна використовувати для досягнення цього.

1. Комунікація: Правильна комунікація між керівництвом та персоналом може бути вирішальним фактором для успішної роботи ресторану.

Розроблення програм тренінгів з комунікації може допомогти підвищити ефективність комунікації між керівництвом та персоналом.

2. Мотивація: Мотивація персоналу є ключовим елементом успішної роботи ресторану. Використання соціально-психологічних методів, таких як похвала та підтримка, можуть стимулювати працівників до кращої роботи.

3. Розвиток: Використання соціально-психологічних методів може допомогти виявити потенціал працівників та надати їм можливість для розвитку та підвищення своїх професійних навичок. Програми тренінгів та курсів навчання можуть бути розроблені для підвищення ефективності роботи персоналу.

4. Робоче середовище: Робоче середовище має велике значення для комфорту та продуктивності працівників. Соціально-психологічні методи можуть бути використані для покращення робочого середовища, такі як розробка програм підтримки та сприяння здоров'ю та благополуччю працівників.

5. Культура організації: Культура організації може відігравати важливу роль в ефективності та задоволенні працівників. Використання соціально-психологічних методів може допомогти розвинути культуру організації, що сприяє ефективній роботі та позитивній атмосфері в колективі. Наприклад, програми для формування команди, збільшення співпраці та зменшення конфліктів можуть допомогти зберегти колективний дух та збільшити ефективність роботи.

6. Робота з емоційними станами: Емоційні стани працівників можуть впливати на їх продуктивність та задоволення від роботи. Використання соціально-психологічних методів, таких як психологічна підтримка, може допомогти зменшити негативні емоції та підвищити задоволення працівників від роботи.

7. Оцінювання роботи: Оцінювання роботи працівників може бути важливим елементом управління персоналом. Використання соціально-психологічних методів, таких як 360-градусне оцінювання та фідбек, може

допомогти покращити оцінювання роботи працівників та підвищити їх мотивацію до кращої роботи.

Складемо таблицю напрямів удосконалення системи управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon" на основі соціально-психологічних методів:

Таблиця 2.1

Напрями удосконалення системи управління персоналом ресторанного комплексу "Avalon" на наступний рік

Напрямок удосконалення	Відповідальна особа	Термін
Впровадження комунікаційних каналів для спілкування з персоналом	Керівник відділу персоналу	3 місяці
Проведення тренінгів з комунікаційних навичок та взаємодії з клієнтами	Координатор навчання	6 місяців
Створення системи мотивації та винагород за досягнення цілей	Відділ кадрового обліку	4 місяці
Розробка і впровадження програми менторства для нових співробітників	Керівник з розвитку персоналу	5 місяців
Вдосконалення процесу оцінки роботи співробітників та зворотного зв'язку	Керівник відділу персоналу	3 місяці
Впровадження системи балансу роботи та особистого життя	Головний менеджер ресторану	6 місяців
Забезпечення можливостей для саморозвитку та професійного зростання персоналу	Координатор навчання	Постійний процес
Встановлення ефективної системи внутрішнього зв'язку та обміну інформацією	Керівник відділу персоналу	4 місяці
Покращення процесу набору та підбору персоналу	Відділ кадрового обліку	Постійний процес
Встановлення системи визнання та подяки співробітникам	Головний менеджер ресторану	Постійний процес

Ці методи можуть допомогти підвищити ефективність роботи ресторанного комплексу "Avalon", задоволення працівників від роботи та покращити загальний успіх ресторанного бізнесу.

2.2. Розрахунок ефективності пропозицій для ресторанного комплексу "Avalon"

На основі проведеного дослідження можемо визначити основні завдання, які стоять перед ресторанним комплексом «Avalon» з метою підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації керівників, службовців та оптимізації клімату:

1. Формування загальних норм, прийнятих в організації.
2. Реалізація особистості в процесі роботи.
3. Підвищення залученості до діяльності організації шляхом підвищення впевненості членів організації у власних силах і здібностях, причетності в досягненнях цілей.
4. Формулювання різних привабливих цілей.
5. Надання рівних можливостей та справедливого розподілу обов'язків, створення обстановки, яка стимулює дискусію, обмін знаннями та досвідом.
6. Гнучкість в здійсненні контролю. Надання самостійності в процесі вирішення організаційних задач. Уникнення ретельного і безперервного контролю, який може негативно позначатися не тільки на ефективності діяльності, але і на моральному настрої колективу.
7. Наслідування й імітування стилів взаємодії керівників. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаєминах з підлеглими. Керівники середньої ланки, обмежені адміністрацією в здійсненні своїх повноважень, частіше вдаються до осуду і критики підлеглих.

До числа негативних моментів, яких слід позбутися ресторанному комплексу «Avalon», можна віднести:

1. Збиток, нанесений здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі та ін.).

2. Збиток, нанесений особистості (інтелектуальні і фізичні перевантаження, стресові ситуації та ін.).

З метою вдосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства пропонуємо запровадити безтарифну систему оплати праці.

Характерними особливостями безтарифних систем оплати праці є такі:

- всі працівники підприємства або його структурного підрозділу, незалежно від категорії й посади, ставляться у рівні умови щодо можливості впливу на розмір своєї заробітної плати. Правила розподілу колективного заробітку спрямовані на зацікавленість кожного працівника в поліпшенні саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату. При цьому скасовуються стабільні тарифні ставки для робітників і посадові оклади для службовців;

- на підприємстві встановлюється єдиний мінімум заробітної плати для працівників, що виконують найпростіші роботи (функції);

- здійснюється розробка та затвердження визначеної величини кваліфікаційних балів на основі врахування співвідношень в оплаті праці робіт різної складності порівняно з оплатою мінімального рівня;

- проводиться визначення загальної суми заробленої колективом заробітної плати, потім з неї вираховується сума гарантованої мінімальної оплати всіх працівників підприємства, а залишок (назвемо його «фондом стимулювання праці») розподіляється між членами колективу за певними встановленими заздалегідь правилами. У цьому плані безтарифні системи організації оплати праці належать до групи колективних систем організації оплати праці, і всі члени трудового колективу зацікавлені в поліпшенні кінцевих результатів спільної роботи;

- з метою запобігання порівнянь працівниками між собою вводяться додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати. Беруться до уваги кваліфікація виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці тощо.

На основі проведеного дослідження, запропонуємо наступні заходи зі вдосконалення рівня розвитку персоналу шляхом заходів нематеріальної стимуляції персоналу.

Наведемо наступні пропозиції до розвитку нематеріальної мотивації в ресторанному комплексі «Avalon».

Таблиця 2.2

Пропозиції до розвитку нематеріальної мотивації в ресторанному комплексі «Avalon»

№	Метод	Переваги	
1	Можливість відпустки, надання відпустки	планування додаткової	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми
2	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)		Не потребує додаткових фінансових витрат
3	Проведення змагань/конкурсів/ майстер-класів професії"	"Кращий у	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву
4	Згадування про кращих співробітників в пресі	кращих в корпоративній	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу
5	Проведення корпоративних свят		Згуртовує команду однодумців
6	Подарунки до свят		Підвищує лояльність працівників
7	Непряма фінансова допомога		Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи

Заходи зі вдосконалення рівня розвитку персоналу шляхом заходів нематеріальної стимуляції персоналу:

1. «Продажі. Досвідчений лідер».

Даний тренінг проводиться для досвідчених співробітників. Фахівці знайомляться з технологією клієнтів, яка дозволяє використовувати індивідуальні підходи в обслуговуванні клієнтів. Проводять аналіз своїх сильних сторін і зон росту в техніці продажів. Виробляють інструменти для вирішення складних ситуацій при роботі з клієнтами.

2. «Комплексні продажі».

Тренінг присвячений темі по приросту кількості товарів в одному чеку. Метою даного тренінгу є навчити персонал правильним технологіям продажів, вміти запропонувати клієнту супутній товар до доповнення до основної покупки. Фахівці дізнаються на тренінгу як збільшити кількість позицій в одному чеку, поділяться досвідом з колегами, і знайдуть для себе цікаві рішення.

3. «Як запобігти конфліктній ситуації».

Якісна робота з клієнтами - це основний пріоритет. Правильна та ефективна робота з претензіями дозволить збільшити продажі і підвищити якість роботи з негативно налаштованими людьми. Персонал навчать, як правильно працювати з претензійними гостями. Фахівці навчаться визначати свою модель поведінки в конфлікті. Отримають рекомендації з урахуванням своєї моделі поведінки. Отримають знання та вміння для зниження негативних відгуків.

4. «Обслуговування та продаж».

Збільшення обсягу продажів - одне з найактуальніших завдань на ринку. Успіх продажів залежить, перш за все, від людини, яка здійснює її, тобто від продавця. Чим ефективніше працює продавець - тим вище рівень продажів. Для того щоб бути ефективним співробітником і заробляти більше - важливо вміти працювати з клієнтами. На даному тренінгу фахівці познайомляться з технікою продажів. Дізнаються, що таке стандарти продажів і обслуговування.

5. «Сервіс та продажі».

На етапі формування культури сервісу і продажів важливо, щоб співробітник міг проаналізувати, що у нього виходить відмінно, а над якими аспектами ще треба попрацювати. У цьому питанні дуже важливою є думка з боку, наприклад колег або тренера. На даному тренінгу керівники та службовці зможуть поділитися власним досвідом і фішками, які вже встигли напрацювати.

На основі дотримання цих заходів, фінансові результати підприємства зміняться наступним чином:

Таблиця 2.3

План економічно-фінансових результатів на наступний рік та його порівняння з попереднім періодом

Найменування показників	Значення показників за роками				
	2020	2021	2022	2023	2024
Прибуток, тис. грн	3245,5	3629,5	3775,5	4280,2	5345,2
Чистий прибуток, тис. грн.	653,5	839,3	1057,2	2253,7	3455,5
Рентабельність реалізованої продукції %	20%	23%	28%	53%	65%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	29	31	32	33	32
– у т.ч.: робітників, осіб	22	23	24	24	24
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	76%	74%	74%	73%	75%
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	320227	370650	398200	716760	286704
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	102492	123981	124810	551905	212161
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	76%	75%	76%	77%	74%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За період з 2020 по 2024 рік прибуток компанії зростатиме з 3245,5 тис. грн до 5345,2 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку зростання прибутку компанії протягом цього періоду.

Аналогічно, чистий прибуток компанії також збільшуватиметься з часом, з 653,5 тис. грн в 2020 році до 3455,5 тис. грн в 2024 році. Це свідчить про те, що компанія ефективно управлятиме своїми витратами і забезпечуватиме прибутковість за рахунок покращення управління персоналом.

Рентабельність зросте з 20% у 2020 році до 65% у 2024 році. Це говорить про покращення ефективності бізнесу та збільшення маржі при реалізації продукції.

Загалом, компанія «Avalon» демонструватиме позитивну динаміку зростання прибутку, чистого прибутку та рентабельності реалізованої продукції протягом останніх років. Водночас, незначні коливання в кількості працівників та річному фонді заробітної плати можуть свідчити про адаптацію компанії до нової системи управління.

ВИСНОВКИ

Соціально-психологічний клімат (СПК) - це важливий фактор, який здатний впливати на психологічний стан працівника, і на якість його праці. Він завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного його учасника, індивіда і залежить від загального стану оточуючих його людей.

Можна зробити висновок, що визначальним фактором для формування сприятливого соціально-психологічного клімату є ступінь задоволеності працею персоналу. Несприятливі умови праці для співробітників можуть стати причиною, яка гальмує оптимальний розвиток психологічного клімату. Одна з причин, що заважає розвитку клімату, виникає при розбіжності інтересів і цілей організації і персоналу. В такому випадку, працівники не співвідносять себе з фірмою, вони функціонують окремо один від одного. Таким чином, соціально-психологічний клімат розвитку не отримує, а навіть послаблює існуючий. Інтереси та цілі співробітників і організації повинні бути невіддільні. Також кожен працівник повинен відчувати розвиток своїх творчих і професійних здібностей, організація повинна надати персоналу впевненість в «завтрашньому дні». Важливу роль для співробітників має можливість навчання та підвищення кваліфікації. Коли організація не дає цього своїм кадрам, коли не існує перспективи розвитку кар'єри, то починають виникати проблеми у відносинах між керівником, а також з іншими співробітниками. Проблеми, які заважають або можуть в майбутньому перешкодити оптимальному розвитку соціально-психологічного клімату, не повинні залишатися без уваги. Керівництво організації повинно сприяти їх знищенню, а краще заздалегідь припиняти розвиток таких проблем.

В цій роботі було досліджено організаційно-економічну характеристику ресторанного комплексу «Avalon», характеристику кількісного та якісного складу персоналу, оцінено ефективність його роботи, та на основі цих даних

запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом на основі соціально-психологічних методів та розрахунків їх ефективності.

Структура персоналу досліджуваного підприємства є відносно сталою протягом досліджуваного періоду. Дана ситуація має сприятливий вплив на соціально-психологічний клімат колективу, так як колектив є більш-менш стабільним. Однак, в ході аналізу організаційної структури, було виявлено, що як таких методів, застосовуваних в компанії для вдосконалення та заохочення організаційних структур управління немає. Необхідно відзначити низький статус відділу кадрів, який не відповідає сучасному уявленню про місце і роль кадрової служби в управлінні підприємством і реалізації її стратегії.

Запропоновано удосконалення організації праці для ресторанного комплексу «Avalon» за наступними напрямками: вдосконалення форм поділу і кооперації праці, поліпшення, організації і обслуговування робочих місць, вдосконалення нормування праці, підготовка і підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація режимів праці і відпочинку.

З наведених розрахунків зрозуміло що з 2023 по 2024 рік прибуток компанії зростатиме. Тобто компанія ефективно керуватиме своїм персоналом і покращуватиме управління за допомогою запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом на основі соціально-психологічних методів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі / Н. П. Волкова. – К.: Академія. – 2001. – 460 с.
2. Гаркавцев Є. І. Соціально-психологічний клімат у колективі курсантів як умова формування їх професійної надійності / Є.І. Гаркавцев // Вісник Національного університету оборони України. - № 6 (43). – 2014. - С. 34-38
3. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 188-194
4. Збірник тез доповідей I Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації» (14-15 лютого 2019 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2018. 40 с.
5. Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 19 травня 2020 року К.: ТЕК КНТЕУ, 2020. 220 с.
6. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 4 (121). С. 72-75
7. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 242-250
8. Ресторанний комплекс Avalon. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://avalon.ua/>

9. Суходолов, Н. С. Огляд методів оцінки міжособистісних відносин в колективі / Н. С. Суходолов // Ідеологічні аспекти військової безпеки. - 2008. - № 2. - С.32-36.
10. Тищенко І. Вплив психологічного клімату в колективі на ефективність роботи. URL: <https://blog.liga.net/user/ityischenko/article/32362>
11. Aldridge, J. M., & McChesney, K. (2018). The relationships between school climate and adolescent mental health and wellbeing: A systematic literature review. *International Journal of Educational Research*, 88, 121-145.
12. Baltes, B. B., Zhdanova, L. S., & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669-700.
13. Barkhi, R. & Kao, Y. (2011). Psychological climate and decision-making performance in a GDSS context. *Information & Management*, 48, 125-134.
14. Beauvois, J., & Dépret, E. (2008). What about social value? *European Journal of Psychology of Education*, 23(4), 493-500.
15. Bertlett, J. (2011). An employeeship model and its relation to psychological climate: a study of congruence in the behavior of leaders and followers. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(5), 428-446.
16. Biswas, S. (2011). Psychological climate and affective commitment as antecedents of salespersons's job involvement. *Management Insight*, 7(2), 2-8.
17. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2(2), 203-211.
18. Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
19. Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.

20.Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234.

