

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

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Методи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу**

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

*(підпис студента)*

Сірик  
Катерини  
Сергіївни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*(підпис керівника)*

Ведмідь  
Надія  
Іванівна

Гарант освітньої  
програми к.е.н, доц.

*(підпис гаранта)*

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

**СІРИК КАТЕРИНІ СЕРГІЇВНІ**

(прізвище, ім'я, по батькові) \_\_\_\_\_

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Методи управління персоналом ресторану «Vino e Cucina», 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* — дослідження методичних та прикладних засад формування методів управління персоналом ресторану «Vino e Cucina», м. Київ

*Об'єктом дослідження* є процес формування методів управління персоналом ресторану «Vino e Cucina», м. Київ

*Предметом дослідження* є методичні та прикладні засади формування методів управління персоналом ресторану «Vino e Cucina», м. Київ



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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «Vino e Cucina» М.КИЇВ**

1.1. Характеристика існуючих методів управління на підприємстві

1.2. Оцінка впливу методів управління персоналом на ефективність роботи підприємства

**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «Vino e Cucina» М.КИЇВ**

2.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом підприємства

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

**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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02.03.2023
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.	23.05.2023
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.	29.05.2023
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

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

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Н. І. Ведмідь  
(ініціали, прізвище)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т.М. Ткачук  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

К. С. Сірик  
(ініціали, прізвище)



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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи**

(підпис, дата)

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

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

(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми:

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри:

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**«ЗМІСТ»**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «Vino e Cucina» М.КИЇВ .....	9
1.1. Характеристика існуючих методів управління на підприємстві .....	9
1.2. Оцінка впливу методів управління персоналом на ефективність роботи підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «Vino e Cucina» М.КИЇВ .....	20
2.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом підприємства .....	20
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів .....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ .....	40



## «ВСТУП»

**Актуальність теми.** Сьогодні управління персоналом є однією з найбільш актуальних та складних проблем у сфері ресторанного бізнесу. Забезпечення ефективності роботи персоналу є ключовим фактором для забезпечення успіху в галузі харчування та гостинності. Однак, як показує практика, в більшості випадків, менеджери ресторанів не мають достатніх знань та досвіду в управлінні персоналом, що призводить до зниження ефективності та продуктивності роботи компанії.

Тому, метою даної дипломної роботи є дослідження методів управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу, з метою виявлення та аналізу найбільш ефективних підходів та інструментів, що можуть бути використані для покращення ефективності роботи персоналу та забезпечення успіху ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети, в роботі будуть вирішені такі завдання:

- визначення ключових факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в ресторанному бізнесі;
- розробка пропозицій щодо покращення методів управління персоналом в ресторанному бізнесі.

Об'єктом дослідження є суб'єкти ресторанного бізнесу, які займаються наданням послуг з харчування та гостинності. Предметом дослідження є методи управління персоналом цих суб'єктів.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури та статистичних даних, проведення опитувань та інтерв'ю з управлінцями та працівниками ресторанів, спостереження за роботою персоналу та вивчення кращих практик управління персоналом в ресторанному бізнесі.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що вона сприятиме розумінню та вирішенню актуальних проблем управління персоналом в суб'єктах ресторанного бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисні для менеджерів ресторанів, які зможуть використовувати рекомендації та пропозиції

для покращення ефективності роботи персоналу, підвищення якості обслуговування та забезпечення успіху свого бізнесу.

Таким чином, дана дипломна робота дозволить отримати більш глибоке розуміння процесу управління персоналом в ресторанному бізнесі та допоможе вирішити проблеми, що стикаються під час роботи в цій сфері. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення методів управління персоналом та досягнення успіху в галузі ресторанного бізнесу.





## «РОЗДІЛ 1»

# ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «Vino e Cucina» М.КИЇВ

### 1.1. Характеристика існуючих методів управління на підприємстві

Vino e Cucina - це ресторан італійської кухні, розташований в Україні, в місті Київ. Ресторан пропонує широкий вибір італійських страв, включаючи піци, пасту, м'ясні та рибні страви, а також десерти. В меню також є великий вибір вин, які підібрані спеціально для супроводу страв італійської кухні.

Ресторан має сучасний і стильний дизайн та дуже затишну атмосферу, яка ідеально підходить для романтичної вечері або вечірки з друзями. Крім того, ресторан Vino e Cucina пропонує послуги кейтерингу та можливість замовлення їжі на додому.

Організаційно-правова форма підприємства: ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю) зареєстроване відповідно до законодавства України.

Статут: Статут відповідає вимогам законодавства України та включає в себе основні положення щодо мети, завдань та принципів діяльності ресторану, організації управління, відповідальності та прав підприємства.

Місія та завдання: Місія ресторану Vino e Cucina полягає в тому, щоб надати гостям найвищу якість обслуговування та аутентичних італійських страв, створивши приємну атмосферу, що перетворить їх відвідування у незабутню подорож в Італію. Основні завдання ресторану полягають у забезпеченні високої якості їжі, наданні швидкої та якісної обслуговування та створенні приємної атмосфери для відвідувачів.

Кількісна та якісна характеристика персоналу: Ресторан займається пошуком та наймом професійних та досвідчених працівників, які мають знання про італійську кухню та культуру.

У ресторані працюють 60 осіб, серед яких є кваліфіковані кухарі, офіціанти та бармен. Всі працівники мають відповідну професійну підготовку та володіють високим рівнем культури обслуговування. Всі працівники регулярно проходять навчання та тренінги щодо покращення якості обслуговування та знань про італійську кухню.

Персонал за які методи управління відповідає: Всі працівники ресторану підпорядковуються системі управління, яка базується на принципах ефективності та якості обслуговування. Для забезпечення якості обслуговування використовуються методи контролю якості їжі та сервісу, а також регулярні тренінги та навчання для працівників ресторану.

Також, ресторан *Vino e Cucina* має досвідчену та доброзичливу команду співробітників, яка завжди готова надати професійну консультацію щодо вибору страв та вин, а також допомогти з усіма запитаннями, що стосуються обслуговування.

У ресторані *Vino e Cucina* завжди зберігається висока якість продуктів та інгредієнтів, з яких готуються страви. Крім того, у ресторані використовуються тільки найкращі інгредієнти, які привозяться з Італії, щоб забезпечити автентичний смак та аромат італійської кухні.

Ресторан *Vino e Cucina* є ідеальним місцем для проведення різноманітних подій, включаючи корпоративні заходи, дні народження, весілля та інші урочистості. Крім того, ресторан пропонує можливість забронювати окремий зал для приватних заходів.

Загалом, ресторан *Vino e Cucina* є чудовим місцем для любителів італійської кухні та вина, які шукають якісне обслуговування та затишну атмосферу.

Організаційною структурою ресторану *Vino e Cucina* є лінійно-функціональна організаційна структура (Додаток А). Повноваження організації *Vino e Cucina* передаються від керівництва до підлеглих. Існує чітка ієрархія підпорядкування. Працівники відповідають за результати виконаної роботи.

На чолі організації стоїть найголовніша людина у ресторані – це його директор, йому підпорядковується весь персонал.



Він здійснює загальне управління рестораном. Директор, в свою чергу, довіряє управління закладом керівнику, якому безпосередньо підпорядковуються адміністратори. Вони поєднують у собі відразу кілька функцій, але вони координують роботу обслуговуючого персоналу. Адміністратору підпорядковуються офіціанти, бармени, хостеси, охоронці, прибиральниці.

Організацією обслуговування клієнтів у ресторані займаються офіціанти, адміністратор, хостес, на них покладаються такі функції:

- організація клієнтського обслуговування;
- прийом, обробка та виконання замовлень;
- робота зі скаргами;
- вивчення потреб та моніторинг ступеня задоволеності клієнтів;
- маркетинг послуг;
- збирання та надання керівництву звітів щодо взаємодії з клієнтами та пропозицій щодо покращення якості обслуговування.

Один з основних методів управління, що використовуються в ресторані *Vino e Cucina* - це менеджмент персоналу. Ресторан має велику команду працівників, включаючи кухарів, офіціантів, барменів та інші посади. Управління персоналом включає в себе процеси найму та звільнення, навчання та тренінгу, мотивації, оцінки продуктивності та інші аспекти управління персоналом.

Ще один метод управління, що використовується в ресторані *Vino e Cucina* - це контроль за якістю продукції. Ресторан прагне забезпечити високу якість страв та напоїв, що вимагає постійного контролю за процесом приготування та сервірування страв та напоїв.

Крім того, ресторан використовує методи маркетингу та продажу. Наприклад, проводяться рекламні акції та знижки на окремі страви або напої. Також, ресторан має програму лояльності, яка дозволяє залучити та утримати постійних клієнтів.

Один з важливих аспектів управління рестораном *Vino e Cucina* - це управління запасами та складським обліком. Ресторан має широкий вибір вин та інших напоїв, а також продукти харчування, що потребує ефективного управління запасами та контролю за складськими запасами.

У додаток до методів управління в ресторані *Vino e Cucina* - це фінансовий контроль та бухгалтерський облік. Ресторан має складну структуру витрат, так як включає в себе закупівлю продуктів харчування, вин та інших напоїв, оплату зарплат, орендну плату за приміщення, рекламу та інші витрати. Управління фінансами та бухгалтерський облік допомагають ресторану ефективно використовувати свої фінансові ресурси та забезпечувати стабільність у фінансових показниках.

Також в ресторані *Vino e Cucina* використовують технології управління, зокрема програмне забезпечення для керування бізнесом та автоматизації процесів, таких як прийом замовлень, обробка платежів, стеження за запасами та інші процеси.

Крім того, в ресторані звертають увагу на взаємодію з клієнтами та їх задоволеність обслуговуванням. Управління відгуками клієнтів, проведення опитувань та моніторинг задоволеності клієнтів допомагає ресторану підтримувати високу якість обслуговування та розвиватися відповідно до потреб своїх клієнтів.

Отже, ресторан *Vino e Cucina* використовує різні методи управління, щоб забезпечити ефективну та якісну роботу закладу, задоволення клієнтів та стабільність фінансових показників.

На підприємстві *Vino e Cucina* кадрова політика ведеться спонтанно і не систематично. Кадрова робота будується переважно без урахування тривалої перспективи та відповідних прогнозів. Багато показників руху, ефективності роботи з кадрами не розраховувалися на підприємстві жодного разу.

Склад кадрів на цьому підприємстві досить нестабільна. Нестабільність кадрів веде за собою погіршення продуктивності праці для підприємства, що



пов'язані з адаптацією нових співробітників у колективі. Робота з управління персоналом дуже трудомістка на цьому підприємстві.

Відділ кадрів і персоналу працюють у різних програмах (MS Word, MS Excel), тобто відсутній єдиний підхід до вирішення типових завдань.

На підприємстві *Vino e Cucina* існують програмні продукти, такі як Microsoft Excel 2016, що використовуються в роботі служби персоналу, що дозволяють автоматизувати процес виконання типового, але обмеженого переліку завдань, що належать в основному до галузі кадрового обліку: персональний облік співробітників, статистичний та оперативний облік, аналіз руху кадрів, аналіз якісного складу кадрів та формування кадрової звітності, так само за допомогою цієї програми керуючий *Vino e Cucina* складає штатний розклад щотижня.

Накази про звільнення, зарахування на роботу, про відрядження, відпустки, заохочення або штрафні санкції для співробітників складаються вручну.

Це не зовсім зручно, оскільки займає багато часу. На роботу з документацією з персоналу робітники витрачають до 60% свого робочого часу, оскільки відсутня єдина система документообігу, введення інформації дублюється та іноді її достовірність піддається сумніву.

На підприємстві немає як автоматизованого розрахунку податків. Немає і автоматизованого формування звітів до податкових органів. Видача на вимогу працівників довідок та копій документів здійснюється не відразу, а лише за кілька днів. Ведення обліку відпусток, складання графіків та оформлення відпусток також здійснюється за допомогою програмного продукту Microsoft Excel 2016.

Працівникам доводиться вручну формувати кадровий план із переліком вакансій, на які потрібно набрати співробітників, та їх необхідну кількість.

## 1.2. Оцінка впливу методів управління персоналом на ефективність роботи підприємства

Для проведення аналізу забезпечення підприємства трудовим потенціалом скористаємося даними табл. 1.1

Таблиця 1.1

### Структура чисельності персоналу *Vino e Cucina*

Показники	2021	2022	відхилення		Питома вага, %	
			+/-	%	2021	2022
Чисельність персоналу підприємства	57	60	3	5,3	100	100
Керівники (управляючий, менеджери змін)	3	3	-	-	5,3	5
Фахівці (HR-менеджер, бухгалтер, бухгалтеркалькулятор, SupplyChain-менеджер)	5	4	-1	-20	8,8	6,6
Технічні службовці (адміністратор, агент з закупівель, касир)	3	3	-	-	5,3	5
Робітники:						
– основні (шеф-кухар, су-шеф, гардманже, кухар-корінник, кухаркондитер, лінійні кухарі)	38	43	5	13,2	66,6	71,7
– допоміжні	8	7	-1	-12,5	14	11,7

Джерело: розраховано за даними *Vino e Cucina*

З наведених даних зрозуміло, що чисельність персоналу *Vino e Cucina* протягом аналізованого періоду росла. Так, у цілому в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. чисельність персоналу збільшилася на 3 людини або на 5,3%. При цьому в найбільшому ступені зростала чисельність основних робітників – на 5 людей (13,2%).



Чисельність керівників і технічних службовців не змінилася, скоротилася чисельність фахівців на 1 людину (20%) і допоміжних робітників на 1 людину (12,5%).

Розглянемо цілі організації докладніше, при цьому побудуємо дерево цілей (Додаток Б).

Виходячи з дерева цілей, можна зробити висновок про те, що для досягнення головної мети організації *Vino e Cucina* необхідно займатися активною рекламою, підвищувати лояльність покупців за допомогою впровадження карток знижок та подарунків, необхідно також грамотно підходити до навчання та найму персоналу, розробляти додаткові розваги та заходи, спрямовані на відпочинок відвідувачів та гарне проведення часу, і не варто забувати про вдосконалення виробничого процесу, тому що від цього багато в чому залежить ефективність роботи організації.

Асортимент продукції ресторану – різноманітний асортимент страв, виробів, напоїв, у тому числі фірмових, порційних, а також кондитерські вироби, фрукти, горілчані та тютюнові вироби, фруктові та мінеральні води.

Форма обслуговування відвідувачів – обслуговування офіціантами та барменом за барною стійкою у денний, вечірній та нічний час.

Форма організації виробництва – постачання крупношматковими, дрібношматковими та порційними напівфабрикатами.

У ресторані *Vino e Cucina* для успішного функціонування підприємства правильно підбирається та розміщується обладнання, а також відбувається забезпечення робочих місць необхідним обладнанням, інвентарем та інструментами. Підбір обладнання проводиться відповідно до норм оснащень підприємств комунального харчування.

Виробничий процес є основою діяльності закладу, який є сукупністю взаємопов'язаних процесів праці, в результаті яких вихідна сировина перетворюється на готову продукцію.

Ресторан *Vino e Cucina* належить до підприємств із цеховою структурою.

Цехи діляться на заготівельні, доготівельні та спеціалізовані. У кожному цеху організуються технологічні лінії, тобто ділянки, що оснащені необхідним обладнанням для певного технологічного процесу.

У ресторані є два заготівельні цехи (овочевий, м'ясо-рибний), два доготівельні цехи (холодний, гарячий) та один спеціалізований цех (кондитерський).

Рух виробничих потоків сировини, напівфабрикатів і готової продукції здійснюється наступним чином: сировина та покупні товари надходять на підприємство через завантажувальну та розподіляються по коморах та охолоджуваних камерах, які знаходяться в безпосередній близькості від завантажувальної, яка у свою чергу обладнана товарними вагами та вантажним візком.

Зі складських приміщень сировина надходить у заготівельні цехи (овочевий, м'ясний, рибний), де виробляють вироблення напівфабрикатів для постачання доготівельних цехів.

Приготовлені напівфабрикати транспортують до гарячого або холодного цеху, використовуючи для цього пересувні стелажі з деками або лотками, де виготовляють страви та кулінарні вироби.

Готові страви та кулінарні вироби надходять на роздачу.

Кормові та технічні відходи з усіх цехів та мийних відділень направляють у камеру відходів.

Робочі місця оснащені інструментами, промаркованими відповідно: ножі, терки для овочів, контейнери для зберігання овочів, бачки для збирання відходів.

У ресторані *Vino e Cusina* представлені страви італійської кухні. У меню можна знайти як традиційні страви, так і їхню сучасну інтерпретацію. З величезного вибору піци, пасти, лазаньї, салатів та багато іншого на свій смак може знайти страву будь-який гурман. Пасту тут не сушать, а готують завжди свіжу, на спеціальному обладнанні зі свіжих продуктів і тільки на італійському борошні, на що вирішуються дуже небагато ресторанів, оскільки термін придатності свіжої пасти набагато менший.



Але зате готується вона миттєво, і смак набагато краще, ніж у сухої. Італійське борошно застосовується в *Vino e Cucina* і при приготуванні піци, оскільки, за словами фахівців, українське борошно значно відрізняється і не завжди дозволяє зробити справді гарний італійський продукт. Крім того, для вибору напою в *Vino e Cucina* завжди готові запропонувати досить багату карту вина.

У залі дуже багато вільного простору, заклад розрахований на одночасне обслуговування 150 відвідувачів. Відчуття вельми просторого та добре освітленого інтер'єру створюють також великі вікна, дзеркала та відкрита кухня закладу. У *Vino e Cucina* не приховують, що і як готують – все робиться на очах відвідувачів. Ресторан *Vino e Cucina* підходить для будь-яких компаній. Це місце сприяє невимушеним розмовам, а також дає можливість розслабитися. Відвідувачі *Vino e Cucina* – дуже різноманітна аудиторія.

Тут добре проводять час люди, зовсім різні і за віком, і за фінансовими можливостями, і за інтересами. Багато в чому сприяє доступність закладу та його дуже зручне розташування недалеко від культурних та освітніх закладів, торгових центрів, а також офісних будівель.

Заклад здійснює доставку замовлень додому, а також є можливість купити будь-яку продукцію та попросити її запакувати із собою.

У системі управління персоналом важливе місце займають процес пошуку, відбору та найму персоналу. Персонал, який працює в організації, щоб приносити максимальну користь, має відповідати певним вимогам.

Персонал є ключовим активом компанії і визначальним фактором досягнення її стратегічних цілей.

Основними пріоритетами в управлінні персоналом *Vino e Cucina* є підвищення ефективності діяльності персоналу та його залучення в реалізацію корпоративних завдань.

Вирішення цих завдань здійснюється в декількох напрямках:

- підвищення конкурентоспроможності *Vino e Cucina* як роботодавця;

- залучення та закріплення в *Vino e Cucina* персоналу необхідної кваліфікації;
- ефективне управління чисельністю, підкріпленого впровадженням інноваційних технічних і технологічних рішень;
- формування ефективного кадрового резерву;
- безперервного розвитку персоналу;
- проведення ефективної молодіжної політики і зміцнення корпоративної культури на основі цінностей *Vino e Cucina*.

Розвиток кадрового потенціалу є одним з ключових елементів стратегії Холдингу, як найбільшого роботодавця, з урахуванням прогнозованого положення на ринку праці.

Можливості для оптимізації управління персоналом створюються за рахунок вдосконалення бізнес процесів і технології роботи, впровадження передових методів організації праці, зокрема:

- за рахунок зниження внутрішніх втрат і «ущільнення» робочого часу;
- скорочення малозавантажених, неефективних робочих місць;
- суміщення професій.

Параметри затверджених програм будуть враховуватися при формуванні бюджетів наступних років.

Порядок прийому, звільнення та переведення працівника на іншу роботу здійснюється відповідно до вимог трудового законодавства України, а також на підставі внутрішніх локальних нормативних актів *Vino e Cucina*.

Для вступників на роботу встановлені кваліфікаційні вимоги, які використовуються при відборі персоналу. Для забезпечення *Vino e Cucina* професійними кадрами здійснюється активний пошук і залучення кращих з потенційних працівників шляхом проведення попереднього підбору кандидатів на зайняття вакантних посад на основі внутрішнього конкурсу в рамках *Vino e Cucina*, що забезпечує активну горизонтальну і вертикальну ротацію персоналу, а також скорочує час, протягом якого вакансія буде залишатися незаповненою.



У Компанії діє ряд мотиваційних положень, спрямованих на заохочення як за досягнення загальнокорпоративних, так і персональних результатів праці:

- працівники, які впроваджують стандарти бережливого обслуговування, отримують у вигляді винагороди до 50% фактично отриманої економії від проекту;
- додаткові кошти з фонду спрямовуються на заохочення працівників і керівників ділянок, які домоглися позитивних результатів в роботі;
- до 50% досягнутої економії паливно-енергетичних ресурсів спрямовується на преміювання причетних співробітників.

Одним з ключових пріоритетів Компанії є розвиток персоналу. У VINO створена цілісна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, в основу якої покладено принцип безперервного навчання персоналу. Стратегічним завданням є впровадження принципу безперервного професійного та особистісного розвитку керівників на основі компетентнісного підходу. Для цього в Компанії активно розвивається система бізнес освіти.

Бренд роботодавця, як і корпоративна культура, існує в компанії завжди, незалежно від того, займається вона його розвитком чи ні. Його основа - ціннісна пропозиція роботодавця (Employer value proposition) - набір переваг, які компанія пропонує для співробітників і кандидатів на ринку праці. Це можуть бути турбота про благополуччя співробітників, digital-середовище, гнучкий графік роботи, амбітні завдання, можливість швидкого кар'єрного росту і так далі.

Словом, EVP - це сформульована для здобувача причина, чому він повинен піти працювати саме до цього роботодавця. Знати про ціннісну пропозицію важливо як претендентам, так і працівникам.

## «РОЗДІЛ 2»

### НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «Vino e Cucina» М.КИЇВ

#### 2.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом підприємства

На підприємстві Vino e Cucina працює близько 60 осіб, тому впровадження інформаційної системи управління персоналом є дуже актуальним. Сучасні інформаційні системи призначені для оптимізації роботи, в першу чергу, керівництва та відіграють велику роль у підвищенні продуктивності праці.

Працівники за допомогою інформаційної системи управління персоналом позбавляться виконання рутинних операцій при роботі, знизиться кількість помилок, знизиться трудомісткість роботи, з'явиться можливість уніфікації інформації, що вводиться, і імпорт накопичених даних

Впровадження інформаційної системи управління персоналом дасть безліч переваг, наприклад:

- прискорений доступ до інформації щодо кожного співробітника компанії в рамках повноважень;
- аналіз на основі інформації, що міститься в базах даних, та прийняття обґрунтованих рішень;
- можливість якісно мотивувати працівників для виконання поточних завдань;
- формування на основі отриманих даних планів майбутніх витрат та подання звіту керівництву компанії.

Інформаційна система управління персоналом надасть керівництву компанії наступні можливості:



- оперативну повну та достовірну інформацію про персонал та кадровий резерв;
- вирішення завдань забезпечення бізнесу кадрами, облік кадрів;
- прийняття на основі аналізу інформації обґрунтованих управлінських рішень;
- управління мотивацією та ефективністю персоналу.

Кадровій службі та службі з розрахунку заробітної плати буде доступний ряд функцій:

- інструмент автоматизації розрахунку зарплати з безліччю видів розрахунку, календарів тощо;
- управління штатним розписом;
- нарахування зарплати, облік податків, кадровий облік, військовий облік у суворій відповідності до законодавства;
- швидке формування уніфікованих форм з обліку праці;
- отримання необхідної звітності для керівництва та державних органів за одним кліком;
- значне скорочення трудомісткості ведення обліку

Служба управління персоналом зможе:

- планувати потреби в персоналі;
- керувати компетенціями, атестаціями працівників;
- займатися плануванням тренінгів, керуванням навчанням;
- керувати мотивацією, компенсаційними пакетами;
- отримувати кадрову аналітичну звітність, що включає довільні звіти та наочні діаграми.

Для удосконалення системи методів управління персоналом ресторану *Vino e Cucina* можна запровадити такі комплекси заходів:

1. Оновлення організаційної структури. Для забезпечення ефективності управління персоналом необхідно створити чітку організаційну структуру, яка

відображає роль і функції кожного співробітника. Це допоможе уникнути дублювання функцій та забезпечить ефективне використання ресурсів.

2. Проведення тренінгів для керівництва та персоналу. Тренінги з управління персоналом та комунікації допоможуть покращити навички спілкування між керівництвом та працівниками, а також забезпечать краще розуміння правил та політик компанії.

3. Впровадження системи оцінки роботи працівників. Це дозволить встановлення метрик та критеріїв оцінки роботи працівників, що допоможе керівникам зрозуміти, які працівники виконують свої обов'язки на найвищому рівні, а які потребують додаткового навчання та розвитку.

4. Створення системи мотивації персоналу. Надання працівникам можливості розвитку, створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку, надання фінансових та матеріальних стимулів, таких як премії та бонуси, можуть стати додатковою мотивацією для покращення їхньої роботи та збільшення продуктивності.

5. Встановлення системи зворотного зв'язку. Важливо встановити систему зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, щоб відслідковувати їхні потреби та вимоги, а також забезпечити відповідну ретельну інформацію про рішення, що приймаються компанією.

6. Використання сучасних інструментів управління персоналом. Використання цифрових інструментів для керування персоналом, таких як програмне забезпечення для ведення документації, електронні таблиці та інші інструменти, допоможе автоматизувати багато процесів та зробити управління більш ефективним.

Запровадження комплексу заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом ресторану *Vino e Cucina* допоможе забезпечити більш ефективну та продуктивну роботу персоналу, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на роботі ресторану та його репутації.



Коротко зміст етапів в формі методичних рекомендацій для побудови моделі кадрового контролінгу в системі управління персоналом *Vino e Cucina* пропонуємо визначити наступним чином.

Етап 1. Формулювання цілей системи управління персоналом.

На цьому етапі керівництву *Vino e Cucina* пропонується виконати ряд загальних процедур: сформулювати цілі, вибрати методи та критерії аналізу та оцінки як поточної ситуації (до впровадження контролінгу), так і бажаної ситуації (після впровадження контролінгу), чітко сформулювати очікувані результати. Особливу увагу на цьому етапі пропонується приділити роботі з підготовки всього персоналу *Vino e Cucina* до впровадження нової системи управління (особливо служб управління персоналом підприємств, які, без сумніву, будуть чинити опір інноваційним рішенням).

Етап 2. Оцінка організаційної структури та діагностика соціально-психологічного клімату в *Vino e Cucina*, системи управління з економічних, технологічних, соціально-психологічних і організаційних параметрах.

Доцільними методами аналізу на цьому етапі рекомендуються такі: функціонально-вартісний аналіз, методи анкетування, інтерв'ю. На цьому етапі очікувані результати такі: повинна бути проведена оцінка ефективності організаційної структури управління з точки зору результативності об'єкта управління, а також забезпеченості виявлення соціально-психологічних невідповідностей суб'єктів персоналу.

Етап 3. Розробка організаційних основ впровадження моделі контролінгу персоналу *Vino e Cucina*.

На цьому етапі основною метою є розробка нормативно-правових основ контролінгу трудового потенціалу і вибір варіанту формування системи контролінгу. Очікуваним результатом на цьому етапі повинна стати розробка нормативної документації, що дозволить автоматизувати процеси і отримання результатів контролінгу персоналу.

Етап 4. Аналіз ефективності внутрішньої системи управління персоналом.

Мета: оцінити можливості кадрового потенціалу організації стосовно його здатності забезпечувати досягнення поставлених цілей при мінімальних (необхідних) витратах. Для цього доцільно застосувати такі методи як функціонально-вартісний аналіз, метод оцінки кадрового потенціалу Vino e Cucina. На цьому етапі слід отримати наступні результати: отримати методику і можливості оперативної діагностики кадрового потенціалу організації стосовно досягненню заявлених цілей.

Етап 5. Розробка ключових показників ефективності в рамках моделі контролінгу персоналу відповідно до цілей організаційної структури організації

Мета етапу: створити і впровадити інтегральну (наприклад, бальну шкалу показників оцінки результатів використання кадрового потенціалу) в умовах функціонування моделі контролінгу персоналу.

Етап 6. Моніторинг і аналіз результатів.

Мета етапу: проаналізувати на основі методів економічної статистики ключові показники ефективності системи управління персоналом.

Методи аналізу: математичний аналіз, економічна статистика.

Очікувані результати: створення первинної інформаційної бази даних для аналізу і прийняття типових управлінських рішень.

Етап 7. Порівняльний аналіз інтегральних результатів і вироблення рекомендацій.

Мета етапу: оформити результати кадрового моніторингу та виробити рекомендації з метою подолання відхилень від заявлених параметрів стану і рівня використання трудового потенціалу. На цьому етапі найбільш ефективний рекомендований експертний метод. При цьому необхідно отримати результати, які забезпечать автоматизацію звітів і отримання результатів контролінгу персоналу для прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Етап 8. Оцінка інтегральної ефективності управління персоналом та прийняття управлінських рішень

Мета етапу: розробити управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності організації шляхом аналізу



інтегральної ефективності системи управління персоналом. На цьому етапі доцільно використовувати такі методи, як метод ранжирування, системний аудит. А як результат слід очікувати підвищення ефективності діяльності організації в усіх системах управління, досягнення загальної економічної і соціальної ефективності.

Таким чином, виходячи з того, що персонал є головною цінністю *Vino e Cucina*, головний стратегічний ресурс, спрямований на отримання кінцевих фінансових результатів, особливе значення в сучасних організаціях набуває використання нової системи управління кадровим потенціалом - контролінг персоналу. Впровадження контролінгу персоналу повинно проходити наступні етапи: аналіз внутрішньої ефективності системи управління персоналом; моніторинг і аналіз результатів; порівняльний аналіз інтегральних результатів і вироблення рекомендацій; оцінка інтегральної ефективності управління кадровим потенціалом і прийняття управлінських рішень.

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать передовсім такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями й найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні *Vino e Cucina* має базуватися на певних вимогах, що розроблені відділом маркетингу, а саме:

– надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Окрім загальнозживаної класифікації методів мотивації, їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що надходять із зовні, та внутрішні — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).

У теорії мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом діяльності будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби домінуватимуть ще достатньо довго.

Окрім дотримання принципів преміювання потрібно запровадити матеріальне стимулювання в залежності від участі працівників у прибутку підприємства.

Додаткові виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, включаючи, зокрема, рівень витрат на виробництво і рівень цін, конкурентні позиції, фінансову ситуацію підприємства тощо. Їхні розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами в рамках проведення



колективних переговорів на підприємстві — під час укладання тарифних угод, як правило.

Конструюючи ту чи ту систему участі, котра базується на показникові прибутку, слід урахувати труднощі щодо визначення безпосереднього зв'язку між зростанням прибутку і внеском конкретного працівника. Ось чому часто-густо впроваджуються системи мотивації, що зв'язуються з результатами власне виробничої діяльності (економія ресурсів, зростання обсягу продажу тощо).

Відтак системи участі в прибутках трансформуються в системи участі в результатах діяльності.

Система оцінки заслуг передбачає оцінювання зусиль і поведінки працівника за низкою чинників. Для кожного чинника визначається система балів, а для розрахунків оцінки на різних рівнях встановлюються відповідні норми. Періодично розраховується показник ефективності діяльності працівника. Підсумкові результати показують відповідний рівень додаткової (понад заробітну плату за тарифом) винагороди.

Системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності праці, проектують у такий спосіб, щоб зменшити питомі витрати через заохочування до більш високої результативності праці без підвищення постійних витрат, що пов'язані зі збільшенням трудомісткості.

А також розглянемо основні умови підвищення продуктивності праці, так як темпи співвідношення рівня оплати праці та її продуктивності досить негативні у *Vino e Cucina*.

З огляду на сутність праці як на процес споживання робочої сили і засобів виробництва всі фактори, які визначають підвищення продуктивності праці, можна об'єднати в три групи:

- Матеріально-технічні;
- Організаційно-економічні, що характеризують ступінь розвитку організації та управління суспільного виробництва;
- Соціально-психологічні, що пов'язані з роллю людини в суспільному виробництві і характеризують ступінь використання робочої сили.

Серед матеріально-технічних факторів важливу роль відіграє науково-технічний прогрес, який є основою всього суспільного виробництва і одним із основних елементів механізму ринку. Підвищення рівня механізації виробництва здійснюється шляхом механізації ручних робіт, упровадження засобів малої механізації, комплексної механізації робіт на дільницях та в цехах. Автоматизація виробництва забезпечується впровадженням верстатів-автоматів, автоматизованого устаткування, автоматичних систем виробництва.

Важливим засобом здійснення механізації виробництва є модернізація устаткування, тобто оновлення й удосконалення функціонуючого устаткування, незначні зміни його конструкцій. Це можна досягти шляхом збільшення потужності і робочих швидкостей устаткування, механізацією і автоматизацією допоміжних робіт (подача, зняття, транспортування і контроль виробів) і автоматизацією управління устаткуванням. Для зростання продуктивності праці велике значення має удосконалення технології виробництва, яка включає технічні прийоми виготовлення продукції, виробничі методи, способи застосування технічних засобів і агрегатів. В умовах ринкової економіки дедалі більшого значення набуває такий фактор зростання продуктивності праці, як підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на ринку. Важливим у стратегії розвитку персоналу *Vino e Cucina* має навчання та підвищення кваліфікації кадрів, для цього на підприємстві складають План навчання (табл. 3.1). Формування ефективно діючої преміальної системи для *Vino e Cucina* має розпочинатися з обґрунтування, джерел виплати премій: показників та умов преміювання; категорій персоналу, які доцільно преміювати; періодичності та порядку виплати премій. Цей організаційно-економічний процес базується на певних (загальноєкономічних) принципах побудови таких систем, як-от:

1. Чітке визначення показників та умов преміювання окремих категорій персоналу. В узагальненому вигляді умови – це ті оцінні показники, досягнення яких дає підставу для нарахування й виплати премії. Розмір же премій має залежати від вибраних показників преміювання, їхнього рівня та динаміки.



2. **Обов'язковий** поділ показників та умов преміювання на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що, постали перед трудовим колективом або окремих працівників. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати менш значущі, але також достатньо важливі здобутки трудової діяльності.

Таблиця 3.1

### План підвищення кваліфікації та навчання кадрів у **Vino e Cucina**

№	Рівень персоналу	Посади	К-сть, осіб	Цілі навчання	Періодичність	Види навчання
1.	Керівник	Керівник	1	Підвищення ефективності роботи підприємства. Розкриття потенціалу особистості для підвищення продуктивності роботи.	2 рази на рік	Професійні і управлінські тренінги з залученням зовнішніх тренерів та виїзні семінари
2.	Керівник і бухгалтерії	Головний бухгалтер Головний економіст	1 1	Підвищення ефективності роботи бухгалтерії Підвищення ефективності роботи планово-економічного відділу	2 рази на рік	Професійні тренінги з залученням зовнішніх тренерів та виїзні семінари
3.	Керівник і цехів	Головний інженер Завідуючі цехами	1 3	Підвищення ефективності роботи цехів та майстерні	Раз на рік	Виїзні семінари та курси підвищення кваліфікації, атестація на підприємстві
4.	Обслуговуючий персонал	Робітники	15	Підвищення кваліфікації категорії	1 раз на рік	Базова підготовка на робочих місцях. Професійне первинне навчання. Підвищення кваліфікації. Атестація з підвищення розрядів

Джерело: розраховано за даними **Vino e Cucina**

3. Заборона виплати премій за невиконання основних показників та умов преміювання. У разі невиконання додаткових умов і показників премію може бути нараховано (сплачено) в менших розмірах (до 50%). Перевиконання як основних, так і додаткових показників дає підставу для збільшення розміру премії.

4. Не дуже велика кількість показників та умов преміювання. Практика господарювання свідчить, що оптимальною є кількість показників та умов преміювання на рівні 2 – 3, а максимально допустимою – 4.

5. Відповідність показників і умов преміювання завданням виробництва (діяльності) та їхня реальна залежність від трудових зусиль конкретного колективу чи окремого працівника. Принципово важливо, щоб умови та показники не були взаємно суперечливими, (тобто щоб мотивуючий вплив на поліпшення одних показників не позначався б негативно на досягненні інших).

6. Чітке визначення рівня (вихідної величини) показників та умов, що дають підставу для нарахування й сплати винагороди. З урахуванням конкретних завдань виробництва (діяльності) показники та умови мають бути спрямовані на:

- а) підтримання вже досягнутого рівня;
- б) даліше поліпшення результатів діяльності.

7. Економічне обґрунтування розмірів премії та визначення відносного коефіцієнта ефективності застосування цієї системи з метою забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника.

8. Ретельне дотримання важливого положення про те, що однаковим додатковим зусиллям завжди відповідатиме однакова премій. За наявності кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових (фізичних, розумових) зусиль.



## 2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Нині організації мають позиціонувати та конкурувати у швидких та постійно мінливих середовищах, які в деяких випадках називають гіперконкурентними та навіть хаотичними [13]. Глобалізація вимагає змін у бізнес-стратегіях та організації роботи, що проводиться у компаніях, що породжує невизначеність у способі управління стратегіями людських ресурсів (далі - HR) [16]. Необхідно враховувати також кілька зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, технологічні зміни, ступінь інтернаціоналізації чи конкурентоспроможність галузі [8].

Нові технології позиціонуються як інструменти, що використовуються в суспільному та особистому житті, але тепер вони є частиною трудового життя. Використання технологій, орієнтованих на бізнес, породило те, що отримало назву Web 2.0. Web 2.0. узагальнив основні компетенції, які демонструють фірми [15]:

- використання програмного забезпечення з економічно ефективним масштабуванням;
- контроль над унікальними, важко відтворюваними джерелами даних, які стають багатшими, оскільки все більше людей їх використовує;
- довіра користувачів як спільних розробників;
- використання колективного інтелекту;
- програмне забезпечення вище рівня окремого пристрою;
- легкі користувацькі інтерфейси, моделі розробки та бізнес-моделі.

Пізніше Web 3.0, який часто називають семантичним Інтернетом, наголосив на перетворенні Web у базу даних [14], отримуючи прибуток від різних доступних технологій.

Включення нових цифрових платформ до процесу підбору та відбору стало для компаній способом прагнення до найкращих кандидатів. Компанії більше не чекають, поки кандидат подасть заявку на роботу, а шукають та визначають потенційних кандидатів, сприятливим чинником є спілкування, співпраця чи

взаємодія між обома сторонами [10]. Враховуючи, що електронний підбір та відбір зростає, важливо знати визначальні фактори його розвитку.

Традиційні компанії розглядають глобалізацію як ризик, оскільки вони не в змозі керувати можливостями, що виникають внаслідок технічного прогресу. Однак, якщо компанія інноваційна, вона може перетворити цей ризик у можливість, використовуючи потенціал технологічних інновацій для доступу до найбільших талантів, незалежно від їх географічного розташування.

Таким чином, на управління персоналом вплинули технологічні досягнення, які вимагають змін для їх правильного впровадження. HR є найціннішим та найефективнішим інструментом для компаній, які хочуть досягти своїх цілей, і стає ключовим чинником впровадження змін, які ведуть до стійких конкурентних переваг. Ця необхідність реагувати на зміни у бізнес-середовищі є складним завданням для компаній.

Розглядаючи систему винагороди в ресторані *Vino e Cucina*, було виявлено, що порядок, що діє, має певні недоліки, які збільшують плинність персоналу. Тому керівництву організації слід переглянути деякі аспекти у системі винагороди. Для того щоб з'ясувати, за якими саме напрямками необхідний перегляд, на підприємстві *Vino e Cucina* проводилося анкетування, з якого було отримано дані про те, що третина співробітників не задоволена послугами соціального пакету. Це є однією з причин звільнення працівників з цієї організації. Тому для усунення причин плинності кадрів через неповну задоволеність послуг у системі бенефітів було запропоновано заходи, пов'язані з додаванням до соціального пакету наступних послуг:

- 1) оплата обідніх перерв до 50% часу;
- 2) службове розвезення співробітників після 23 години;
- 3) збільшення корпоративної знижки співробітникам з допомогою підвищення продаж;
- 4) розподіл корпоративного прибутку з першого року роботи.



Одним із «найсильніших бажань» працівників була поява безкоштовного харчування в системі бенефітів. Однак для організації це було б дуже затратним заходом, тому була придумана альтернатива.

У багатьох організаціях обідній час вважається неробочим, і не оплачується. Запропонований захід полягає у наступному. Залежно від відпрацьованого співробітником часу йому надається оплачувана підприємством перерва на обід, перекур чи особисті потреби. Оскільки більшість торговельного персоналу працює ненормований робочий час, то пропонується така система.

Таблиця 3.2

### Режим відпочинку робочого персоналу

Робочий час, годин	Час на перерви, що оплачується підприємством, хв.	Неоплачуваний час на перерви, хв.	Разом на перерви, хв.
3,5-5,5	15	-	15
6-6,5	30	-	30
7-8	30	15	45
8,5	30	30	60

З таблиці 3.2 видно, що при відпрацюванні співробітником до 6,5 годин на відпочинок оплачується повністю організацією. Якщо робочий час варіюється від 7 до 8 годин, персоналу додається ще 15 хвилин перерви, але вони вже не оплачуються підприємством. За 8,5 годин перебування на роботі співробітнику надається вже година відпочинку, з якої половина години оплачується підприємством, а інша половина - ні. Оплата здійснюється на основі тарифної ставки працівника.

Другою пропозицією для усунення причин незадоволеності персоналу пільгами соціального пакету є здійснення службового розвезення.

Проблема в тому, що зміна вечірнього працівника закінчується в 22<sup>30</sup>, а в місті після 23<sup>00</sup> на громадському транспорті поїхати стає важко. Маршрутне таксі ходить максимум до 22<sup>30</sup>, рідкість – коли вдається поїхати після. Що стосується муніципального транспорту, автобусів, то вони їдуть не в усі «куточки» міста,

після чого доводиться ще пристойний час йти пішки темним містом. А якщо співробітник затримується на роботі навіть на кілька хвилин, то йому вже доводиться викликати таксі власним коштом.

Тому службове розвезення повинно здійснюватися за таких умов, якщо:

1) співробітник затримався на роботі не з вини, а у зв'язку з робочими моментами:

- а) вечірнє прийняття поставки;
- б) переклеювання;
- в) нічні роботи;

2) спрацювала сигналізація;

3) затягнулися колективні збори;

4) «вдягнений за погодою», тобто поїздки додому перешкоджають погані кліматичні умови.

Щодо організації цього заходу, то пропонується укласти договір зі спеціалізованою компанією, яка здійснюватиме розвезення персоналу. Для замовлення таксі слід заповнити заявку на надання машини, після якої здійснюється пошук водія.

Структура заявки повинна включати наступні реквізити:

- дату подання;
- час подання;
- місце подання;
- місце призначення;
- ПІБ та табельний номер пасажира;
- телефон пасажира.

Третім запропонованим та розробленим заходом який допоміг би усунути незадоволеність працівників пільгами соціального пакету на підприємстві VINO e CUSINA є розподіл корпоративного прибутку з 1 року роботи. Пропонується система, в якій усі співробітники отримували б 40% даного прибутку за роботу та 20% за стаж та досвід у сфері торгівлі понад 2 роки.



Таблиця 3.3

**Умови отримання корпоративного прибутку**

Умови	% за роботу	% за досвід та стаж	Разом, %
До 2 років роботи	40	-	40
Від 2 років роботи	40	20	60
Разом	80	20	100

Таким чином, персонал, який працює з першого року, також отримує можливість брати участь в отриманні корпоративного прибутку компанії. Їм надається 40%. А співробітники, які пропрацювали на підприємстві понад 2 роки, одержують 60% від загальної суми.

Всі ці заходи та пропозиції сприятимуть не лише зменшенню незадоволеності системою бенефітів та плинності кадрів на підприємстві, а й підвищенню зацікавленості персоналу у роботі даної організації.

## «ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»

Vino e Cucina - це ресторан італійської кухні, розташований в Україні, в місті Київ. Ресторан пропонує широкий вибір італійських страв, включаючи піци, пасту, м'ясні та рибні страви, а також десерти. В меню також є великий вибір вин, які підібрані спеціально для супроводу страв італійської кухні. Ресторан має сучасний і стильний дизайн та дуже затишну атмосферу, яка ідеально підходить для романтичної вечері або вечірки з друзями. Крім того, ресторан Vino e Cucina пропонує послуги кейтерингу та можливість замовлення їжі на додому.

Робота з персоналом включає безліч нюансів і самостійно простежити за всім, якщо в компанії велика кількість співробітників, просто неможливо. Управління кадрами, розрахунок та виплата зарплати, табельний облік, документообіг, величезна кількість заходів, оцінка кваліфікації співробітників, навчальні консультації, управління даними про співробітників – все це дуже трудомістка робота, з якою неможливо впоратися без спеціалізованих програм, що дозволяють автоматизувати та вдосконалювати бізнес-процеси. У розрізі інформаційних технологій інформаційна система управління персоналом є набором певного програмного забезпечення та технологій, що дозволяють автоматизувати та вдосконалювати бізнес процеси.

Виходячи з дерева цілей, можна зробити висновок про те, що для досягнення головної мети організації Vino e Cucina необхідно займатися активною рекламою, підвищувати лояльність покупців за допомогою впровадження карток знижок та подарунків, необхідно також грамотно підходити до навчання та найму персоналу, розробляти додаткові розваги та заходи, спрямовані на відпочинок відвідувачів та гарне проведення часу, і не варто забувати про вдосконалення виробничого процесу, тому що від цього багато в чому залежить ефективність роботи організації.

На підприємстві Vino e Cucina працює близько 60 осіб, тому впровадження інформаційної системи управління персоналом є дуже актуальним. Сучасні



інформаційні системи призначені для оптимізації роботи, в першу чергу, керівництва та відіграють велику роль у підвищенні продуктивності праці.

Запровадження комплексу заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом ресторану *Vino e Cucina* допоможе забезпечити більш ефективну та продуктивну роботу персоналу, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на роботі ресторану та його репутації.



**«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»**

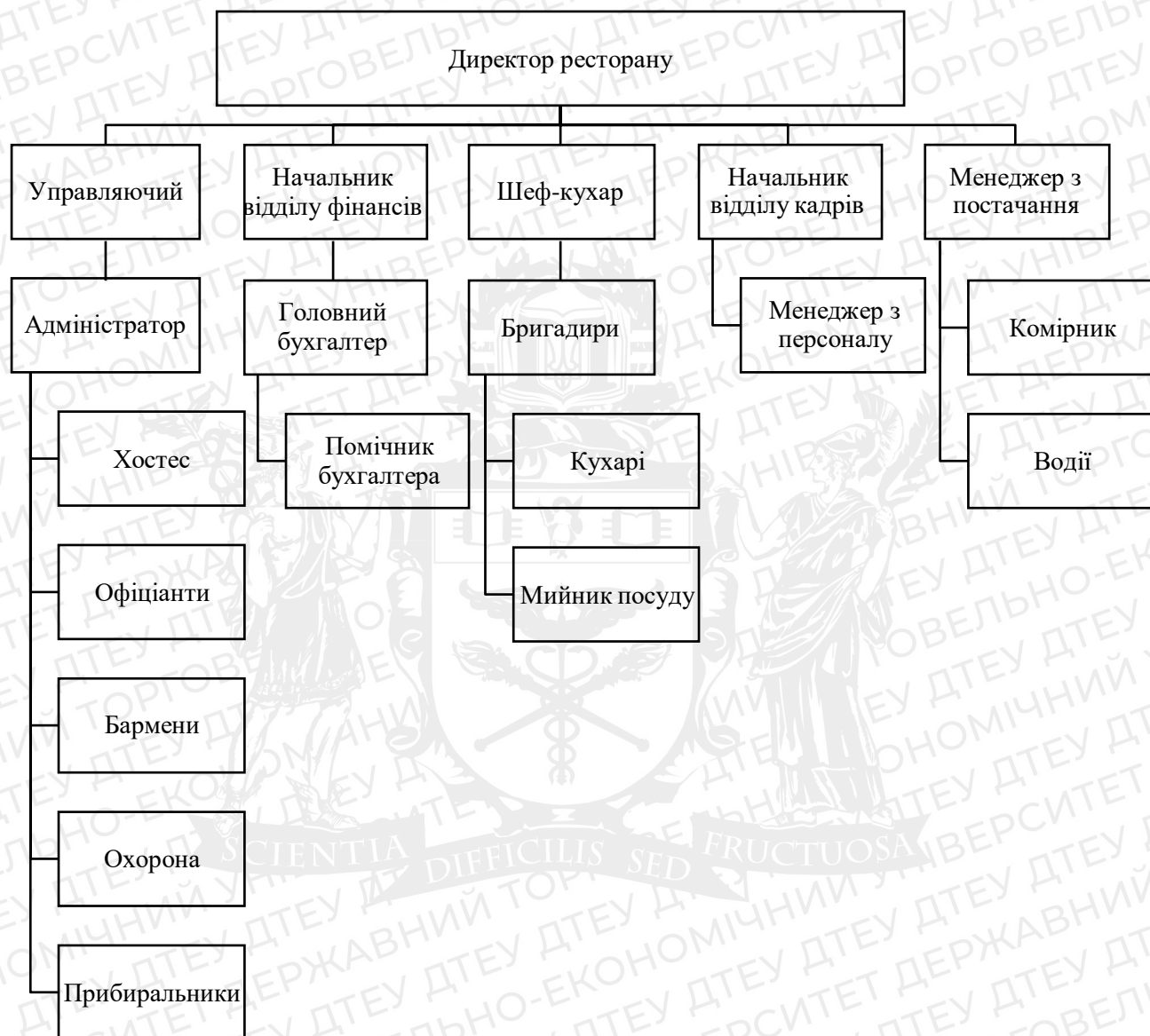
1. Брижань І.А., Міняйленко І.В., Назаровська В.М. Методика формування компенсаційного пакета. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 2 (07). 2017. С. 116-122
2. Віколов О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства /О.І. Віколов // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 78–81.
3. Кузьмін О.Є. та ін. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 356 с.
4. Куцмида А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства завдяки створенню іміджу на місцевому рівні / Анастасія Куцмида, Марія Паска // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2021. - С. 45-48.
5. Левків С.-М. Рівень конкурентоспроможності ресторану «Marinad meat bar» в умовах сучасного ринку туристичних послуг / Соломія-Марія Левків, Марія Паска // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнар. участю (19 травня 2022 року, м. Львів). – Львів, 2022. – С. 133–135.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посіб.; 2-е вид. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2007. 332 с.
7. Цимбалюк С.О., Лебідь А.В. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. № 2. С. 78–85.
8. Antila, E.; Kakkonen, A. Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions—Multiple case study. Pers. Rev. 2008, 37, 280–299.
9. Armstrong M. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. L.: Kogan Page, 2007. 560 p.



10. Chiavenato, L. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones; McGraw-Hill: Ciudad de México, México, 2011.
11. Employee benefits. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_benefit](http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit)
12. Glossary. Bureau of Labor Statistics. URL: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm>
13. Maheshwari, S.; Vohra, V. Identifying critical HR practice impacting employee perception and commitment during organization change. *J. Organ. Chang. Manag.* 2015, 28, 872–894.
14. Mukiur, R.M. Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción* 2016, 32, 135–151.
15. O'Really, T. What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Commun. Strateg.* 2007, 1, 17–37.
16. Vivas López, S.; Ribeiro Soriano, D. Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos. *Cuad. Estud. Empresariales* 2002, 12, 201–213.

## «ДОДАТКИ»

## Додаток А





### Цілі організації

