

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему: «Регламентування трудової діяльності в закладах ресторанного
господарства»

Виконав:
здобувач ІV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Голуб Я.С.

Керівник:
к.т.н., доц. Сабіров О.В.

АНОТАЦІЯ

Голуб Я.С. Регламентування трудової діяльності в закладах ресторанного господарства. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою даної кваліфікаційної роботи є удосконалення технології управління персоналом в закладах ресторанного господарства за рахунок регламентації трудової діяльності.

Об'єкт дослідження : технологія управління персоналом в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти регламентування трудової діяльності в закладах ресторанного господарства

При проведенні дослідження були використані наступні методи дослідження : систематизації, дедукції, статистичні, методи групування, логічні, методи техніко–економічного аналізу тощо.

Для досягнення поставленої мети у роботі були поставлені і вирішені наступні завдання: визначено зміст регламентів та порядок і методи регламентування трудової діяльності; досліджено особливості регламентування управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства; проаналізовано стан та ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства, обраного у якості об'єкту дослідження; розроблено регламенти управлінської діяльності для закладу ресторанного господарства.

Результати дослідження мають практичне значення для ресторану «Graphit Park» та можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом закладів ресторанного господарства за рахунок регламентування трудової діяльності.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 65 сторінках, містить: 15 таблиць, 24 рисунки. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РЕСТОРАН, РЕГЛАМЕНТУВАННЯ, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО.

ABSTRACT

Golub Ya.S. Regulation of labor activity in restaurant establishments. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of this qualification work is to improve the technology of personnel management in restaurant establishments by regulating labor activity.

Object of research: technology of personnel management in restaurant establishments.

Subject of research: theoretical and practical aspects of regulating labor activity in restaurant establishments

The following research methods were used in the study: systematization, deduction, statistical, grouping methods, logical, methods of technical and economic analysis, etc.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved in the work: the content of the regulations and the procedure and methods of regulating labor activity were determined; the features of regulating managerial activity in restaurant establishments were investigated; analyzed the state and effectiveness of the management activities of the personnel of the enterprise selected as the object of research; developed regulations of management activities for the restaurant establishment.

The results of the study have practical significance for the restaurant «Graphit Park» and can be used to improve the personnel management system of restaurant establishments by regulating labor activity.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used. The work is presented on 65 pages, contains: 15 tables, 24 figures. The list of sources used contains 47 names.

KEYWORDS: RESTAURANT, REGULATION, LABOR ACTIVITY, PERSONNEL, RESTAURANT INDUSTRY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1 Регламентация праці як технологія управління персоналом у закладах ресторанного господарства.....	7
1.2 Методи регламентування праці персоналу в закладах ресторанного господарства.....	13
1.3 Методичні підходи щодо розробки регламентів трудової діяльності кадрів управління	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK».....	29
2.1 Організаційно–економічна характеристика ресторану.....	29
2.2 Аналіз показників праці ресторану	36
2.3 Описова статистика особистості працівника ресторану «Graphit Park»	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK»	50
3.1 Розробка регламентів трудової діяльності та практика їх використання в діяльності ресторану «Graphit Park».....	50
3.2 Проектування регламентуючої документації трудової та управлінської діяльності ресторану	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Серед найважливіших завдань, висунутих реаліями вітчизняної економіки, особливе місце належить комплексу заходів щодо розвитку й удосконалення систем управління персоналом. Ці питання однаково актуальні для підприємств будь-якої сфери діяльності, у тому числі і для закладів ресторанного господарства. Вихідним пунктом вирішення поставлених завдань є необхідність регламентування трудової діяльності персоналу. Незважаючи на активні дослідження з теорії й практики регламентування трудової діяльності багато питань залишаються поки не вирішеними. Це стосується проблем встановлення границь регламентування праці, визначення раціонального складу регламентів, розрахунку оцінки кількісних показників трудової діяльності персоналу, методології проектування регламентуючої документації й ряду інших питань. Це обумовлює необхідність пошуку, формування й розробка питань, що не знайшли свого вирішення в наукових дослідженнях. До їхнього числа відносяться: упорядкування й класифікація регламентів праці з позицій комплексного охоплення всіх ланок соціально-економічної системи, визначення кількісних і якісних показників трудової діяльності персоналу, організаційні форми й методи управління процесом регламентування праці персоналу організації. Актуальність вирішення цих питань і обмеженість науково-прикладних досліджень у цій області обумовили вибір даної теми дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є удосконалення технології управління персоналом в закладах ресторанного господарства за рахунок регламентації трудової діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

– визначено зміст регламентів та порядок і методи регламентування трудової діяльності;

- досліджено особливості регламентування управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства;
- проаналізовано стан та ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства, обраного у якості об'єкту дослідження;
- розроблено регламенти управлінської діяльності.

У якості бази для проведення дослідження обрано ресторан «Graphit Park».

Об'єкт дослідження : технологія управління персоналом в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти регламентування трудової діяльності в закладах ресторанного господарства

Методи дослідження. При проведенні дослідження були використані наступні методи дослідження : систематизації, дедукції, статистичні, методи групування, логічні, методи техніко–економічного аналізу тощо.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, навчальні посібники, офіційні статистичні матеріали, офіційні ресурси мережі Інтернет. Основними джерелами інформації для проведення аналітичних досліджень стали: дані бухгалтерського, статистичного і оперативного обліку і звітності; внутрішня первинна інформація; особисті спостереження.

Практична значущість. Результати дослідження мають практичне значення для ресторану «Graphit Park» та можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом закладів ресторанного господарства за рахунок регламентування трудової діяльності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 47 найменувань. Робота містить 65 сторінок тексту, 24 рисунки, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Регламентация праці як технологія управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Регламентация праці – комплексне ключове питання вдосконалення управління персоналом, один з важливих важелів підвищення ефективності в закладах ресторанного господарства.

Поняття «регламент» розглядається як : 1) сукупність правил, положень, що визначають порядок роботи підприємств; 2) порядок ведення засідань, конференцій, з'їздів.

Поняття «регламент» відображає статику процесу встановлення порядку діяльності організації або конкретної особи, тоді як термін «регламентация (регламентування)» визначає динаміку даного процесу. У загальному виді регламентация – це процес встановлення регламентів. Регламентування регулює діяльність структурних підрозділів і окремого працівника. Упорядкування праці означає встановлення певних рамок її діяльності, а також розробку сукупності правил, що визначають порядок її (праці) здійснення. Регламентування трудової діяльності ресторану включає в себе встановлення правил і норм, що регулюють працевлаштування, умови праці, робочий час, оплату праці, охорону праці та інші аспекти роботи персоналу ресторану. Основні документи, які визначають ці правила, можуть включати законодавство про працю, колективний договір, положення про ресторан, внутрішні правила та інші документи, що регулюють трудові відносини.

Основні питання, які можуть бути врегульовані в регламенті трудової діяльності ресторану, включають [30; 31] :

– процедуру працевлаштування: вимоги до кандидатів, процедура відбору, укладання трудового договору;

- робочий час і графік роботи: визначення тривалості робочого дня, розподіл робочого часу, наднормові роботи, перерви та відпочинок між змінами;
- оплата праці: визначення системи оплати праці, розміру заробітної плати, премій, надбавок та інших соціальних виплат;
- умови праці: норми щодо безпеки і гігієни праці, використання захисного спорядження, умови праці на кухні та в залі;
- права та обов'язки працівників: визначення прав та обов'язків працівників ресторану, заборонення дій, дисциплінарна відповідальність;
- професійний розвиток: можливості навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток працівників;
- порядок розгляду скарг і конфліктних ситуацій: процедура розгляду скарг.

Заклади ресторанного господарства забезпечують своїх відвідувачів послугами харчування. Адміністративно–управлінський персонал контролює меню, доставку необхідних вихідних продуктів, розподіляє роботи між обслуговуючим персоналом, контролює якість готової продукції та обслуговування тощо. Для всіх цих процесів встановлюються певні правила – регламенти. Деякі із зазначених робіт нормуються. Однак, через те, що питання формалізації (нормування) праці залишається проблемним і дискусійним питанням, у закладах ресторанного господарства кількісні показники трудової діяльності пов'язуються з регламентацією.

Довідково: нормування праці – це встановлення норми витрат робочого часу на виробництво будь–якого продукту або на виконання певної роботи при дотриманні технологічної доцільності, економічної ефективності й потрібної якості роботи [4; 15]. Специфіка застосування даного терміну в трудовій діяльності пов'язана з особливим набором складових трудових процесів.

Сутність регламентації трудових процесів наведена на рисунку 1.1.

Регламентація в управлінні персоналом проявляється у двох аспектах – у статичності і динамічності. Регламентація в статичності визначає: статус посади; цілі й

завдання кожного працівника; взаємозв'язки з іншими працівниками (наприклад, Посадові інструкції). Регламентация в динаміці дозволяє визначати використання робочого часу або протікання процесів праці в часі. Регламенти виконання окремих функцій, процедур у процесі праці, розпорядок робочого дня тощо, в основному, динамічні.

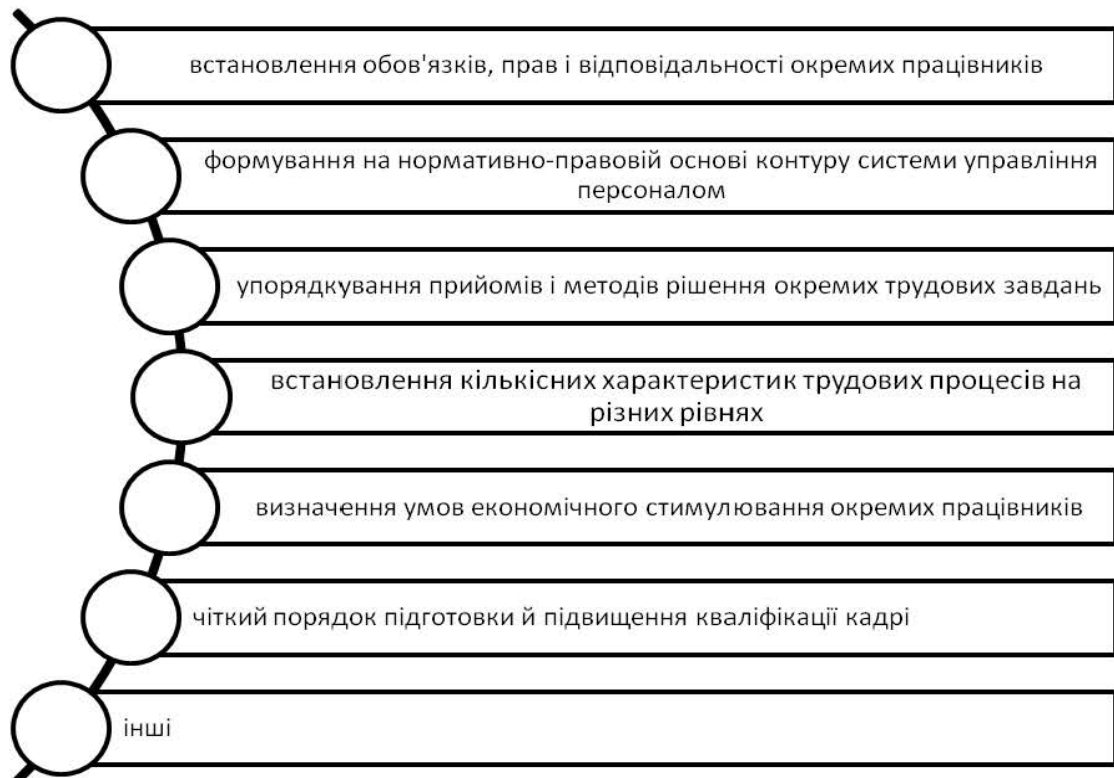


Рисунок 1.1 – Сутність регламентації трудових процесів

Джерело : розроблено автором на основі [31]

У системі управління персоналом регламентація розглядається за напрямками: організаційно–правовий; економічний; соціально–психологічний.

Організаційно–правові форми регламентування знаходять своє конкретне вираження в документах, що мають: нормативний характер (наприклад, посадові інструкції, схеми посадових окладів); характер адміністративної вказівки, яка адресується конкретним особам (наприклад, наказ, розпорядження, інструкція); рекомендаційний характер (розпорядок робочого дня керівника й т.п.)

Економічні напрямки й форми регламентації визначають межі й порядок економічних відносин у процесі праці. Вони мають велике значення в підвищенні ефективності виробництва на основі матеріальної зацікавленості й економічного стимулювання.

Соціально–психологічні відносини умовно відносяться до форм регламентації праці. Це один з напрямків регламентування, використання якого встановлює певний порядок соціально–психологічних відносин у процесі праці й сприяє посиленню й чіткому використанню організаційно–правових і економічних форм регламентування праці. Виділяють серед них: визначення потреби в персоналі; забезпечення персоналом; розвиток персоналу; використання персоналу; мотивацію результатів праці й поведінку персоналу; правове й інформаційне забезпечення процесу керування персоналом. У рамках розробки системи регламентації праці визначається її головна мета, основні цілі й завдання, а також необхідні дії (практичні заходи) для їхнього досягнення [21;31;38]. Так, робочий час і графік роботи в закладах ресторанного господарства складеться на основі трудового законодавства (статті 50–65 Кодексу законів України про працю (далі – КЗПП) [11;12]) (рисунок 1.2).

Основні обов'язки працівників закріплені у статті 139 КЗПП України [11]. Спеціальні обов'язки, у яких відбивається специфіка конкретного підприємства або конкретної трудової функції, встановлюються нормативними актами та внутрішніми регламентами. В регламентах зазначається, що працівники свої трудові обов'язки повинні виконувати чесно, совісно, дотримуватися трудової дисципліни і загальних правил поведінки, вчасно і точно виконувати розпорядження власника (управляючого), підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, дотримуватися технологічної дисципліни, вимог охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії [17].

Конкретні трудові обов'язки окремих категорій працівників обумовлені спеціальними статутами, положеннями й інструкціями.

1. Норма тривалості робочого часу трудящого не може перевищувати 40 годин на тиждень. Організації та підприємства, що складають колективний договір, можуть установлювати норму тривалості робочого дня менше, ніж це передбачено у законі.
2. Скорочена тривалість робочого дня встановлюється для працівників у віці від 16 до 18 років - 36 годин на тиждень, для осіб у віці від 15 до 16 років (учнів у віці від 14 до 15 років, що працюють у період канікул) - 24 години на тиждень.
3. Для трудящих установлюється 5-денний робочий тиждень, із двома вихідними днями. Тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, який затверджується власником.
4. У нічний час тривалість робочого часу скорочується на годину, але це правило не поширюється у тих випадках, коли це необхідно для умов виробництва. Нічним вважається час з 22 годин до 6 годин.
5. Час початку і завершення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіка змінності відповідно до законодавства.
6. Понаднормова робота як правило не допускається. Її можна використовувати тільки у виняткових випадках. Понаднормова робота не повинна перевищувати для кожного працівника 4-х годин протягом двох днів підряд і 120 годин у рік.

Рисунок 1.2 – Основні положення Кодексу законів України про працю
Джерело: складено автором на основі [11; 17].

Обов'язки власника складаються з обов'язків щодо забезпечення осіб роботою, яку вони виконують на договірній основі. Власники повинні забезпечити розмір оплати праці найманих робітників не нижче мінімальної заробітної плати (у 2023 році – 6700 грн.); забезпечити виконання гарантій для жінок у декреті та для неповнолітніх; сплачувати страхові внески за працюючих працівників у Фонд соціального страхування і Пенсійний фонд України та ін. Також власник повинен забезпечити своєму персоналу відповідні

умови праці, ресурсами під час роботи; своєчасно здійснювати оплату праці та надавати оплачувану щорічну відпустку. Процедура працевлаштування в ресторан включає етапи підбору та відбору персоналу (рис. 1.3). Особлива увага приділяється питанням підбору та відбору офіціантів і кухарів, оскільки вони виконують важливі ролі : офіціант – в значній мірі створює у гостя уявлення про ресторан; кухар – професійно задовольняє гастрономічні потреби гостя, що пов'язано з місією закладу.

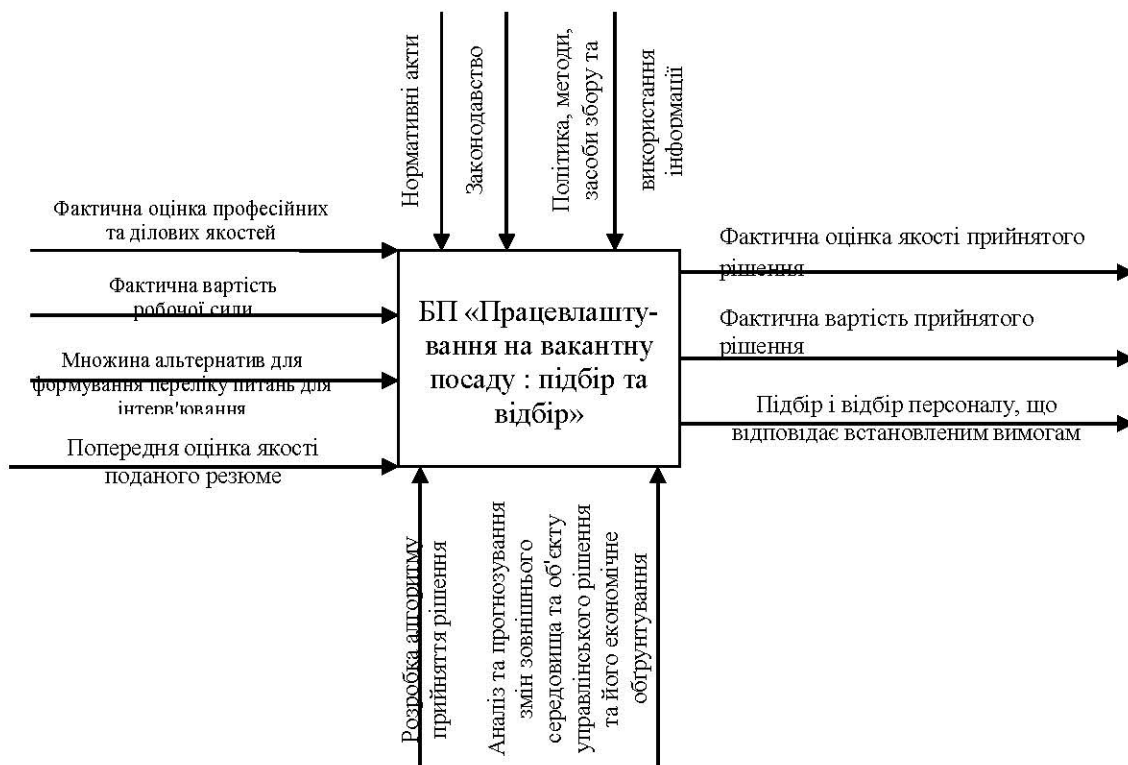


Рисунок 1.3 – Модель бізнес–процесу «Працевлаштування на вакантну посаду : підбір та відбір»

Джерело: розроблено автором на основі [16; 25]

Розробку регламентів праці для конкретного закладу ресторанного господарства здійснює досвідчений адміністративно–управлінський персонал підприємства (керівник ресторану, менеджери, адміністратори). Після їх розробки, вони впроваджується на підприємстві, що передбачає багатоступеневе навчання персоналу та його тестування за результатами проведення усіляких тренінгів.

В ресторані розробляються : стандарти та процедури (стандарти обслуговування відвідувачів, стандарти подачі страв (швидкість), стандарти організації робочих місць тощо), методи навчання та контролю, системи звітності та комунікації. HR–політика передбачає розробку регламентів та стандартів відбору та навчання персоналу, його мотивації, розвитку, дисциплінарну політику та кадровий документообіг. Через неоднозначність тлумачення основних визначень і складу форм регламентації праці регламенти класифіковано і наведено у таблиці 1.1. Представлена у табл.1.1 класифікація форм регламентації праці містить у собі сукупність ознак, що відповідають цілям реалізації найбільш повного охоплення форм регламентації, їхнього впорядкування й визначення їхніх особливостей.

Отже, з аналізу змістовного аспекту поняття «регламентація» виходить, що даний процес в динаміці припускає розробку кількісних (на відміну від нормування праці) і якісних параметрів трудових процесів. Нормування – невід’ємна частина регламентації, а регламентація, у свою чергу, – більш широке поняття раціоналізації й упорядкування трудової діяльності, що включає в себе елементи нормування. Основні цілі й завдання системи регламентації праці мають прямий і зворотний зв’язок з підсистемами системи управління персоналом.

1.2 Методи регламентування праці персоналу в закладах ресторанного господарства

Управління закладами ресторанного господарства будується по наступних основних напрямках: виробництво та обслуговування (підсистема оперативного керівництва); постачання та збут (підсистема управління зовнішніми господарськими зв'язками); фінанси (підсистема економічного керівництва); інжиніринг (підсистема технічного управління); кадри (підсистема управління персоналом).

Таблиця 1.1 – Види регламентів в закладах ресторанного господарства

Елементи системи управління	Вид регламенту
1	2
Функціональні	Схема функціональних взаємозв'язків підрозділів та окремих працівників
	Функціональна матриця розподілу праці в підрозділах закладу
	Розподіл робіт по виконанню функцій між рівнями управління (розрахунок коефіцієнту централізації)
	Розподіл робіт з виконання функцій між різними підрозділами на одному рівні управління (розрахунок коефіцієнту спеціалізації функцій управління)
Організаційні	Типові структури управління (визначення складу та кількості підрозділів апарату управління, їх взаємозв'язок та підлеглість для кожної групи)
	Нормативи чисельності персоналу
	Норми керованості
	Норми обслуговування
Технологічні	Зведена карта процедур (повний перелік)
	Оперограма процесу (встановлює послідовність виконання операцій по заданій процедурі з вказанням конкретних виконавців)
	Органограма процесу (встановлює розподіл повноважень між органами управління в процесі виконання певної функції (процедури))
	Документограма процесу (встановлює маршрут проходження певного документу крізь ланки управління з вказанням строків та характеру виконуваної роботи)
	Логіко-інформаційна схема (встановлює строки, виконавців, вхідну та вихідну інформацію з кожної функції (процедури), а також взаємозв'язок між окремими задачами)
	Нормування процесів праці
	Визначення рівня організації процесів (коефіцієнт паралельності процесів)
	Визначення рівня регламентації процесів (коефіцієнт регламентації процесів)
Інформаційні	Схема інформаційних потоків (встановлює раціональні зв'язки між джерелами та приймачами інформації та шляхи її циркулювання)
	Схема документообігу в системі управління (встановлює перелік вхідних та вихідних документів, джерело надходження та адресат, періодичність складання)
	Коефіцієнт документопотоку (Кпд)
	Коефіцієнт ефективного використання інформації (Ке)
	Коефіцієнт стандартизації управлінської документації (Кс)
Ресурсні	Штатний розпис
	Перелік вимог до керівника підрозділу закладу
	Бланк атестації робітників організації
	Трудова угода

Продовження табл. 1.1

	Контракт з робітником, службовцем, фахівцем
	Анкета з прийому на роботу та проведення співбесіди
	План кар'єри
	Концепція кадрової політики організації
	Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців та службовців
Технічні засоби управління	Перелік комплексу технічних засобів
	План розміщення та планування підрозділів системи управління
Методи організації управління	Міжнародні та національні стандарти (становлять єдині норми та правила, вимоги до діяльності)
	Правила закладу
	Положення про структурні підрозділи
	Посадові інструкції
	Розклад дня керівника або фахівця
	Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом
	Методика визначення коефіцієнта інтелекту з метою самооцінки та конкурсного тестування під час прийому на роботу або в учбові заклади
	Комплексна методика оцінки ділових та особистих якостей керівних кадрів будь-якого рівня управління

Джерело : розроблено автором на основі [12; 22]

Адміністративно всі перераховані вище підсистеми очолюються керівництвом організації, включаючи вищий керівний склад (top management), управляючого, а також адміністратора і шеф-кухара. Цей персонал становить підсистему лінійного управління.

Підсистема регламентації праці лінійних керівників для виконання своїх функцій повинна бути відповідним чином організована.

Для регламентації праці персоналу в закладах ресторанного господарства використовується великий арсенал методів (табл.1.2).

Наведена у табл.1.2 сукупність методів групується по двох ключових ознаках:

– по індивідуальній організації проектування (по проектуванню системи управління конкретного об'єкта). До цієї групи відносяться дослідний і експертний методи;

Таблиця 1.2 – Класифікація методів регламентації праці

Метод	Сутність методу
Дослідний метод	Використання методу означає вивчення рішень аналогічних завдань в інших виробничо-господарських системах, внесення обґрунтованих пропозицій на основі аналізу фактично сформованих ситуацій і орієнтацію на колективний досвід працівників.
Експертний метод	Метод базується на досвіді фахівців, що знають істотність розв'язуваних завдань, що одержали достатню інформацію про реальні обставини в даній виробничо-господарській організації й вільних у висловленні своєї думки. Для одержання висновків від різних експертів підготовляють анкети з можливими варіантами відповідей по програмованій системі. Висновки різних експертів обробляють спеціально розробленими для цього методами, одержуючи узагальнений результат. Цей результат, може підлягати наступному обговоренню, а при необхідності вдруге опитують обновлений склад експертів (багатокрокова експертиза).
Нормативний метод	Метод широко застосовується в процесах регламентації організаційних структур. Певний набір нормативів, які можуть служити обґрунтуванням рішення організаційних завдань, які містять у собі: норми керованості; граничну чисельність працівників для формування на їхній основі самостійних відділів, підвідділів, бюро; співвідношення між чисельністю робітників і кількістю управлінського персоналу й ін.
Метод параметричних залежностей	Сутність методу полягає у встановленні взаємозалежних параметрів, що характеризують керований об'єкт і керуючу систему. У цьому випадку обробляють фактичний матеріал про кількісні співвідношення параметрів об'єкта й суб'єкта за даними спеціальних досліджень по групі виробничо-господарських організацій і знаходять форму (функціональну або кореляційну) і кількісне виразу цих залежностей. У результаті створюється емпірично обґрунтована база для визначення параметрів управлінської системи на основі показників, що характеризують об'єкт управління; установлюються параметричні залежності впливу трьох-чотирьох факторів на роботу управлінської системи. Параметричний метод варто застосовувати при визначенні чисельності управлінського персоналу в різних функціональних підрозділах.
Методи математичного моделювання	Використовуються моделі, що характеризують динаміку окремих показників об'єкта управління, взаємопов'язаних у вигляді системи моделей. Кожна з них показує зміну окремих параметрів під впливом зовнішніх впливів або зрушень у співвідношенні різних елементів самого об'єкта управління. Деякі моделі можуть визначати досягнення оптимальних результатів. Така система моделей дозволяє програвати різні ситуації в розвитку об'єкта управління, виявляючи вплив цих ситуацій на характеристики системи, що управляє. При побудові «зворотних» моделей на вході даються результативні показники (зміна чисельності управлінського персоналу, скорочення часу прийняття рішень), а на виході – ті зміни в керованому об'єкті й у самій організації управління, які можуть забезпечити досягнення бажаних результатів. Такий підхід дозволяє знаходити оптимальні рішення в області управління виявляючи можливі їхні результати не в ході виробництва.

Джерело : розроблено автором на основі [1–4; 6; 8; 13; 15; 23; 33–34]

– по блочній організації проектування (формування типових блоків системи управління й використання їх при визначенні конкретного проекту з урахуванням особливостей об'єкта керування). До цієї групи відносяться метод параметричних залежностей і метод моделювання.

Аналіз наведених в табл. 1.2 методів регламентації праці дозволяє зробити висновок, що в «чистому» виді й у відриві від всієї системи методів жоден з них не дає бажаних результатів. Проблеми в системі організації управління піддаються вирішенню із застосуванням різних методів. Функціональний поділ праці найкраще визначається експертним методом, тоді як для встановлення чисельності персоналу найбільш повно виправдовує себе параметричний підхід. Орієнтація на різні підходи дозволяє у відомій мірі визначити бажаний рівень і якість регламентуючої документації.

Найкраща якість проектів організації управління підприємством досягається у випадку застосування системи методів у комплексі. Деякі з них ефективні на передпроектній стадії, інші – на стадіях проектування й впровадження. Застосування системи методів дозволяє оцінити об'єкт проектування з усіх боків і уникнути прорахунків. Класифікація методів регламентації праці по стадіях організаційного проектування заходів щодо вдосконалення управління наведена. Сутність цих методів наведена у табл.1.3.

Аналіз сутності й умов застосування різних методів регламентації праці дозволяє зробити висновок, що будь-який окремо взятий метод не забезпечує всіх вимог, запропонованих до методичного забезпечення даної проблеми. Проведення робіт з удосконалення окремих методів, безумовно, сприяє частковому усуненню властивих їм недоліків. Однак ці розробки не усувають обмежені можливості, об'єктивно властиві будь-якому ізольованому методу. Тому основним напрямком у методичному забезпеченні розробок по регламентації діяльності персоналу повинна бути ув'язка всіх методів і прийомів до єдиного апарата.

Слід зазначити, що специфіка трудової діяльності як об'єкта регламентації обумовлює необхідність розмежування в методичному апараті

кількісних методів розрахунку й оцінки показників діяльності підприємств і якісних методів проектування регламентуючої документації. Очевидно, що методична база першого й другого напрямків істотно розрізняються між собою.

Таблиця 1.3 – Методи проектування регламентуючої документації

Системний аналіз
Метод декомпозиції
Метод послідовної підстановки
Метод порівнянь
Динамічний метод
Метод структуризації цілей
Експертно-аналітичний метод регламентації
Метод функціонально-вартісного аналізу
Метод головних компонент
Балансовий метод
Дослідний метод
Метод аналогій
Блочний метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур
Метод творчих нарад
Метод колективного блокнота («банку» ідей)
Метод контрольних питань
Метод 6-5-3
Морфологічний аналіз

Джерело : розроблено автором на основі [1-2; 16: 31]

Кількісні показники трудової діяльності персоналу ресторанів характеризуються, перш за все, нормуванням праці. Нормування повинне перебувати в тісному взаємозв'язку з раціоналізацією методів роботи.

Нормування праці у невиробничій сфері вивчається й удосконалюється тривалий період часу. До невирішених проблем у даній області відноситься відсутність комплексної системи методів і показників нормування управлінських робіт.

Закордонні автори пропонують наступний набір методів нормування управлінської праці: метод спрощених спостережень; метод самофотографії робочого часу; метод моментних спостережень; метод нормування праці по елементах; мікроелементне нормування (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методи нормування праці

Метод спрощених спостережень
Метод самофотографії робочого часу
Метод моментних спостережень
Метод нормування праці по елементам
Метод моментних спостережень
Кореляційний аналіз

Джерело : розроблено автором

Аналіз методології закордонного досвіду нормування праці дозволяє зробити наступні висновки: всі методи нормування праці управлінського персоналу засновані на вивченні витрат робочого часу; чисельність управлінського персоналу розраховується по нормам і нормативам часу.

Отже, арсенал методів кількісної оцінки діяльності персоналу досить широкий. Кожний з перерахованих вище методів має свої переваги й недоліки. Вибір методу залежить від поставлених завдань, необхідної точності й можливостей.

1.3 Методичні підходи щодо розробки регламентів трудової діяльності кадрів управління

Регламенти, що містять інформацію, необхідну для прийняття оптимальних рішень, несуть в собі юридичну силу і є основою для контролю всілякої діяльності. Наявність регламенту підвищує відповідальність персоналу за виконання своєї роботи, допомагає не робити помилок, надає право на прояв розумної ініціативи і діловитості.

Регламенти мають наступні недоліки:

- дублювання регламентів і інформаційних даних, які в них уключаються;
- недостатньо повна порівнянність інформаційних даних у різних регламентах;
- слабкий зв'язок форм і правил оформлення регламентів між собою, неповна відповідність їхнім вимогам раціональних способів і методів розробки

регламентів;

- недостатнє врахування при розробці регламентів вимог, що обумовлюються застосуванням сучасної комп'ютерної техніки і комунікацій;
- неупорядкованість застосовуваних видів регламентів;
- порівняно висока вартість складання і виготовлення регламентів.

Ефективним методом усунення перерахованих вище недоліків і удосконалення регламентів є їхнє моделювання.

У науковій літературі моделювання – це метод наукового пізнання, який заснований на конструюванні моделі вихідного об'єкта на базі попереднього вивчення і виділення його істотних характеристик, експериментального і (або) теоретичного аналізу моделі, зіставлення результатів з даними про об'єкт, коректування об'єкта і т.п.

Модель – умовний образ об'єкта дослідження (або управління) – конструюється суб'єктом дослідження (або управління), щоб відобразити характеристики об'єкта (властивості, взаємозв'язки, структурні і функціональні параметри і т.п.), істотні для цілей дослідження.

Основна мета моделювання регламентів управлінської праці, його найважливіші задачі і принципи, що відповідно впливають з неї й обумовлені нею, повинні бути взаємопов'язані. Перелік і взаємозв'язки мети, задач і принципів моделювання регламентів управлінської праці представлений на рис. 1.4.

При розробці регламентів праці управлінського персоналу варто дотримуватися і враховувати:

- єдність використовуваної термінології і вимог, які ставляться до організаційно–розпорядницької документації (далі – ОРД);
- однаковість правил розробки й оформлення регламентів, незалежно від предметної області;
- можливість автоматизованої обробки документованих даних будь-якого регламенту;

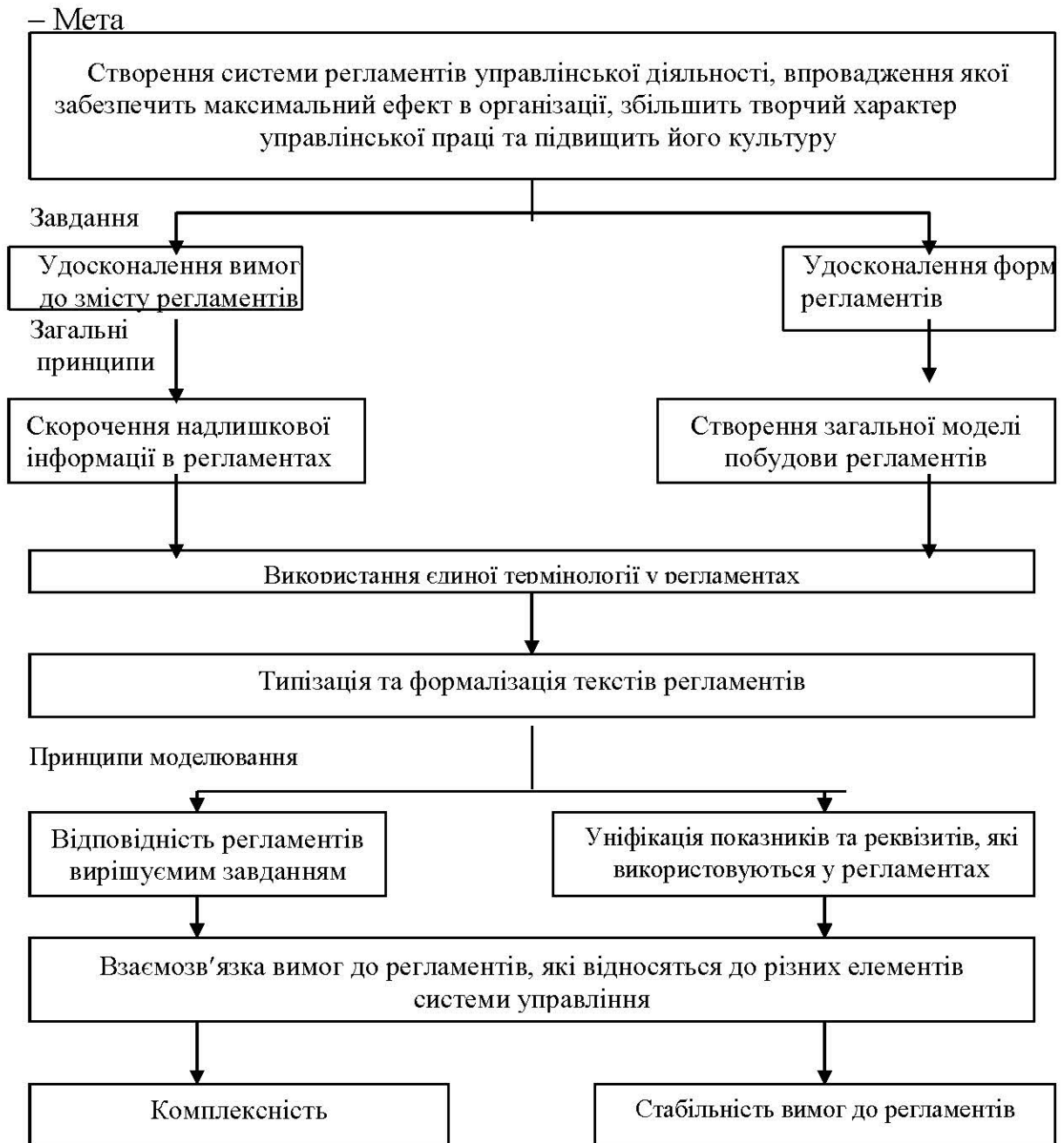


Рисунок 1.4 – Перелік та взаємозв'язок мети, завдань та принципів моделювання регламентів трудової діяльності

Джерело : розроблено автором на основі [16; 19]

– єдність ведення і впровадження регламентів.

Вибір з класифікаційної схеми регламентів, що вимагають розробки стійких форм документування, представлений у таблиці 1.5. Регламенти складаються в друкованій формі й заключають у собі цілі управлінського персоналу або організації в цілому, а також вказівки на дії, що забезпечують їх

досягнення. Як видно з табл.1.5, моделі основних регламентів управлінської праці поділяють на п'ять груп.

Таблиця 1.5 – Перелік регламентів праці, що вимагають стійких форм документування

Найменування регламентів управлінської праці	Найменування елементу системи управління
1. Схема функціональних взаємозв'язків	Функції управління
2. Функціональна матриця розподілу праці у підрозділах апарату управління	Функції управління
3. Типові структури апарату управління	Оргструктура управління
4. Зведена карта процедур	Технологія управління
5. Структура трудомісткості процедур (операцій)	Технологія управління
6. Оперограма процесу	Технологія управління
7. Органограма процесу	Технологія управління
8. Документограма процесу	Технологія управління
9. Логіко-інформаційна схема	Технологія управління
10. Схема документообігу системи управління	Інформація
11. Схема інформаційних потоків	Інформація
12. Штатний розклад	Кадри управління
13. Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та службовців	Кадри управління
14. Перелік комплексу технічних засобів	Технічні засоби управління
15. План розміщення та паніровки підрозділів системи управління	Технічні засоби управління
16. ДОСТи, ГСТи, СТП	Методи організації управління
17. Правила організації	Методи організації управління
18. Положення про структурні підрозділи	Методи організації управління
19. Посадові інструкції	Методи організації управління

Джерело : розроблено автором

Як видно з табл.1.5, моделі основних регламентів управлінської праці поділяють на п'ять груп.

1. Регламенти управлінської праці, в основі яких лежить функціонально-ієрархічний поділ. До їх складу включаються:

– схеми функціональних взаємозв'язків (СФВ) структурних підрозділів, які мають стійку структуру й узаконені галузевими регламентами (див.рис.1.3).

СФВ структурних підрозділів організації формується матричним способом із застосуванням символів (індексів) для означення ступеня участі того або іншого підрозділу у виконанні функції.

Основні функції	Структурні підрозділи організації								
	ФВ	Б	ВМ	ВМТП	ВДВ	ВК	ПЕВ	ВТіЗ	...
	В	У		П		С			

Умовні позначення:

- В – відповідає за виконання функції, узагальнює результати, організує її виконання;
- П – представляє пропозиції, інформацію, необхідну для виконання даної функції;
- У – приймає участь в обговоренні і підготовці окремих питань по виконанню даної функції;
- С – погоджує підготовлений документ або окремі питання по даній функції;
- Р – приймає рішення (затверджує, підписує документ).

Рисунок 1.5 – Модель регламенту СФВ структурних підрозділів

Джерело : розроблено автором

– функціональні матриці поділу праці в підрозділах апарату управління (ФМПП), які відрізняються від СФВ рівнем деталізації (див. рис.1.6). У даному випадку функціональні взаємозв'язки розглядаються усередині структурного підрозділу. Стандарту по формуванню даного документа не існує, однак форми документів, що можуть бути прийняті за його моделі, приводяться в багатьох виданнях по тематиці оргпроекткування.

У даному регламенті прийняті ідентичні індекси виконання функцій. Крім того, допускається додавання довільних позначень для визначених функцій, позначення яких не укладається в запропонований вище перелік. Наприклад, К – контролює; А – аналізує тощо.

Функції підрозділу	Персонал підрозділу		
	керівник	спеціаліст	службовець

Рисунок 1.6 – Модель регламенту функціональної матриці поділу праці (ФМПП) у підрозділах апарату управління

Джерело : розроблено автором

У даному регламенті прийняті ідентичні індекси виконання функцій. Крім того, допускається додавання довільних позначень для визначених функцій, позначення яких не укладається в запропонований вище перелік.

Наприклад, К – контролює; А – аналізує тощо.

2. Регламенти, що відносяться до процесів управління, які є найбільш поширеною групою. До їх складу включаються:

– регламент «Зведена карта процедур» (ЗКП), який передбачає деталізацію окремих функцій управління (див. рис.1.7).

Перелік процедур	Періодичність виконання	Трудомісткість виконання	Оцінка необхідності виконання даним працівником
------------------	-------------------------	--------------------------	---

Рисунок 1.7 – Модель зведеної карти процедур (ЗКП)

Джерело : розроблено автором

– структура трудомісткості процедур (операцій), яка призначена для визначення загальної трудомісткості управлінських функцій з наступним визначенням її вартості (див. рис.1.8).

Перелік процедур	Трудомісткість в	
	Чол./год.	%

Рисунок 1.8 – Модель структури трудомісткості процедур (СТП) по функції...

Джерело : розроблено автором

– оперограма процесу (ОП), яка встановлює послідовність виконання операцій по заданій процедурі з вказівкою конкретних виконавців (див. рис.1.9). ОП – один з найпоширеніших регламентів управлінської праці. Моделювання даного регламенту не є багатоваріантною задачею.

Перелік операцій	Виконавці						
	1	2	3

Рисунок 1.9 – Модель оперограми процесу (ОП)

Джерело : розроблено автором

– органограма процесу, яка встановлює розподіл повноважень між органами управління в процесі виконання визначеної процедури (див. рис.1.10).

Перелік операцій	Органи управління						
	1	2	3

Рисунок 1.10 – Модель органограми процесу

Джерело : розроблено автором

- документограма процесу (ДП), яка встановлює маршрут проходження визначеного документа через ланки управління з вказівкою термінів і характеру виконуваної роботи зі складання даного документа (див. рис.1.11). Характер виконуваної роботи зі складання документа позначається через умовні символи, регламентовані визначеними стандартами.

Перелік етапів розробки документів	Строки робіт	Органи управління					

Рисунок 1.11 – Модель документограми процесу (ДП)

Джерело : розроблено автором

- логіко–інформаційна схема (ЛІС) встановлює терміни, виконавців, вхідну і вихідну інформацію з кожної процедури, взаємозв'язок між окремими задачами (див. рис.1.12).

Перелік операцій	Виконавці							Строк виконання	Вхідна інформація	Вихідна інформація
	1	2	3	4	5	6	7			

Рисунок 1.12 – Модель логіко–інформаційної схеми (ЛІС)

Джерело : розроблено автором

3. Регламенти інформаційного забезпечення систем, до складу яких включені схеми інформаційних потоків (СІП) і схеми документообігу, які встановлюють раціональні зв'язки між джерелами і приймачами інформації і шляхи її циркулювання, а також перелік вхідних і вихідних документів, джерела їхнього надходження тощо.

Модель СІП представлена на рисунку 1.13. Індокси а, Б, с та ін. позначають визначені види інформаційних даних, що надходять від джерел до

приймачів інформації (головним чином документи).

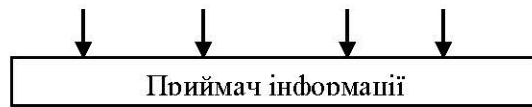


Рисунок 1.13 – Модель схеми інформаційних потоків (СІП)

Джерело : розроблено автором

Схема документообігу (СД), яка встановлює перелік вхідних і вихідних документів, джерело надходження й адресат, періодичність складання для окремих підрозділів системи управління має вигляд, представлений на рис.1.14.

Види документів, форм або даних, які надходять у структурний підрозділ	Джерело надходження	Види документів, форм або даних, які виходять з структурного підрозділу	Адресат	Періодичність	
				Вхідних документів	Вихідних документів

Рисунок 1.14 – Модель схеми документообігу (СД)

Джерело : розроблено автором

4. Регламенти кадрового забезпечення систем управління у відповідності з прийнятою класифікацією – штатний розклад і кваліфікаційний довідник посад, які містять перелік структурних підрозділів апарата управління, найменування і кількість посад у них, розміри посадових окладів (див.рис.1.15).

Перелік структурних підрозділів	Найменування посади	Кількість посад	Розмір посадового окладу

Рисунок 1.15 – Модель штатного розкладу

Джерело : розроблено автором

Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і службовців, що містить основні кваліфікаційні вимоги до знань, освіти і стажу роботи управлінського персоналу, відноситься до категорії загальнодержавних і не має потреби в моделюванні.

5. Регламенти, що відносяться до технічних засобів управління і методів організації управління, які у більшій своїй частині розглядаються в підручниках з управління персоналом організації.

Механізм методики розробки регламентів. Складання регламентів передуює комплексне дослідження, на яке, як правило, іде кілька місяців. При цьому з'ясовуються проблеми і специфічні особливості організації. Для об'єктивної оцінки по інших позиціях дослідження збирається необхідна інформація шляхом проведення документального аналізу й опитувань, обстежень, поглиблених співбесід з вищими керівниками для одержання «схованої» інформації. Паралельно проробляються варіанти регламентів із усіма зацікавленими працівниками (переважно керівниками і фахівцями). Щоб прийти до обґрунтованих регламентів, необхідне забезпечення широкого обговорення в організації, обмін ідеями і досвідом. Важливо показати, що розробка регламентів управлінської праці не ставить своєю метою звільнення лінійних керівників від своїх посад та від ряду обов'язків, а фахівців – від роботи. Передбачається, що управлінський персонал повідомить фахівцям по регламентуванню свої потреби, можливості і процедури виконання основної діяльності, що будуть порівнюватися з їхніми власними спостереженнями й оцінками. Регламенти узгоджуються і затверджуються керівниками відповідних підрозділів. Регламентування засновано на використанні двох різних, але взаємопов'язаних способів удосконалення організації праці: раціоналізації методів роботи та нормуванні праці. Ці два способи лежать в основі розробки комплексу заходів. Рівень організації трудової діяльності характеризується значенням показників ступеню досконалості організації праці. На момент проведення аналізу відсутня загальноприйнята методика для оцінки організації трудової діяльності та стандарти, які встановлюють нормативні значення показників рівня, для ресторанів. Тому для характеристики рівня організації трудової діяльності в ресторані використовують різні підходи, які засновані на оцінці результативності та ефективності трудової діяльності.

Отже, проблеми в системі організації управління піддаються вирішенню із застосуванням різних методів. Функціональний поділ праці в ресторані найкраще визначається експертним методом, тоді як для встановлення чисельності персоналу найбільш повно виправдовує себе параметричний підхід. Орієнтація на різні підходи дозволяє у відомій мірі визначити бажаний рівень і якість регламентуючої документації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами написання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що регламентуванню трудової діяльності персоналу підприємств ресторанного бізнесу підлягають: процедура працевлаштування; робочий час і графік роботи; оплата та умови праці; права та обов'язки працівників; процес професійного розвитку; порядок розгляду скарг і конфліктних ситуацій. Наявність регламенту підвищує відповідальність персоналу за виконання своєї роботи, допомагає не робити помилок, надає право на прояв розумної ініціативи і діловитості.

2. Зазначено, що рівень організації трудової діяльності характеризується значенням показників ступеню досконалості організації праці. Для усунення недоліків в регламентуванні організації трудової діяльності, використовується різні підходи, зокрема моделювання. В роботі наведено моделі регламентів для управлінської праці.

3. Проблеми в системі організації управління піддаються вирішенню із застосуванням різних методів. Функціональний поділ праці в ресторані найкраще визначається експертним методом, тоді як для встановлення чисельності персоналу найбільш повно виправдовує себе параметричний підхід. Орієнтація на різні підходи дозволяє у відомій мірі визначити бажаний рівень і якість регламентуючої документації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK»

2.1 Організаційно–економічна характеристика ресторану

Ресторан «Graphit Park» – підприємство громадського харчування, що здійснює свою діяльність згідно діючого законодавства.

Ресторан «Graphit Park» надає ресторанні послуги за ліцензією у місті Кам'янське. Форма власності – приватна, ФОП 3-ї групи.

Основними видами діяльності ресторану «Graphit Park», які задекларовані є :

- торгівельна, закупівельна та посередницька діяльність;
- закупка, переробка, та реалізація сільськогосподарської продукції;
- надання послуг громадського харчування.
- діяльність пов'язана з працевлаштуванням на Україні та за кордоном тощо.

Заклад задекларував більше 4-х видів діяльності, однак використовує лише громадське харчування (рис. 2.1).

Схема генплану закладу представлено у Додатку А.

На даному підприємстві застосовують комбінований графік виходу на роботу працівників. Робочий день розпочинається о 09.00 і триває до 23.00. Такий режим роботи обумовлено тим, що працівники цеху працюють бригадним методом 2/2 і тривалість їх робочого часу у робочий тиждень становить майже 40 годин.

Оптимальне постачання ресторану необхідною сировиною, напівфабрикатами, устаткуванням, інвентарем, столовою білизною, приборами має вплив на ритмічність роботи, підвищує якість продукції та послуг, що пропонуються.



Рисунок 2.1 – Структура послуг ресторану

Джерело : розроблено автором

Джерела продовольчого постачання є торгівельні підприємства міста та регіону (магазини «Dmart», «VARUS», «АТБ» тощо), підприємства харчової промисловості («Ювілейний» тощо), оптові бази міста Дніпро та інші.

Джерелами постачання палива, електроенергії, холоду, пари, води є комунальні підприємства міста.

Основними джерелами фінансування ресторану є прибуток від основної діяльності, тобто від надання ресторанних послуг.

Прибуток формується за рахунок: розрахунку клієнтів, колективних заходів, доставки їжі, прийому замовлень, резервування столиків.

Ресторан «Graphit Park» акцентує свою увагу на обслуговуванні корпоративних клієнтів, що мають на меті не просто сумісний відпочинок, а і укріплення міжособистих зв'язків.

Коротка характеристика ресторану представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика ресторан «Graphit Park»

Ознаки	Характеристика ознак
Розташування	В центрі міста Кам'янське, паркова зона
Населення міста	кількість 220 тис. осіб (у довоєнний час)
Категорія закладу	площа 250 кв.м. з 110 посадковими місцями
Місія	надавати якісні ресторанні послуги у сфері обслуговування
Послуги, що надаються	обслуговування À la carte, бізнес-ланч, обслуговування бенкетів, гарячі напої, рибне меню, загальне меню, закуски, десерти.
Режим роботи	Пн-Нд, 9.00–23.00
Спосіб обслуговування	повне обслуговування офіціантами
Цінова політика	середній рівень цін. Середній чек : 400 грн.
Асортиментна політика	50–60 найменувань страв
Цільова аудиторія	Особи 16–70 років з середнім рівнем достатку; родини з дітьми; ділові люди; молодь
Основні конкуренти	3 популярніших заклади поблизу, з них 2 мають високу цінову категорію, й один, без інформації про ціни.

Джерело : розроблено автором

На відстані 0,3–1,0 км від ресторана знаходяться 10 конкурентів – заклади ресторанного господарства, – серед яких лідерами є ресторан «Дача» та кафе «Кінто».

Підприємство є успішним завдяки значному досвіду, меншим витратам у порівнянні з іншими ресторанными підприємствами (див. табл. 2.2), ефективним зв'язкам у зовнішньому середовищі.

Відносини з клієнтами : реклама в ЗМІ, просування в соціальній мережі, PR-заходи.

Канали: офіційний сайт ресторану; власні сторінки в соцмережах; блогери.

Таблиця 2.2– Індекси конкурентоспроможності ресторанів м.Кам'янське

Критерій оцінювання	Оцінка критерію відносно закладу–еталона (ресторан «Дача»)		
	Дача	Графіт	Кінто
1. Інтер'єр	1	1,25	1,25
2. Кількість посадкових місць	1	0,8	1
3. Меню, кухня	1	1	0,8
4. Досвід роботи на ринку послуг	1	1	0,6
5. Популярність, репутація	1	1	0,8
6. Режим роботи	1	0,75	1
7. Місце розташування	1	1,25	0,8
8. Середній чек бенкету на 1 особу	1	1	1
9. Якість обслуговування	1	1	1
10. Додаткові послуги	1	0,85	1,25

Джерело: складено автором на основі власного експертного оцінювання обробки даних у соціальних мережах

Конкурентна перевага ресторану «Graphit Park» – розташування у парковій зоні міста. Вона забезпечує стійкий попит на продукцію ресторану, про що свідчить рівень завантаження закладу.

Рівень завантаження торгового залу ресторану за 2016–2022 роки представлено на рисунку 2.2.

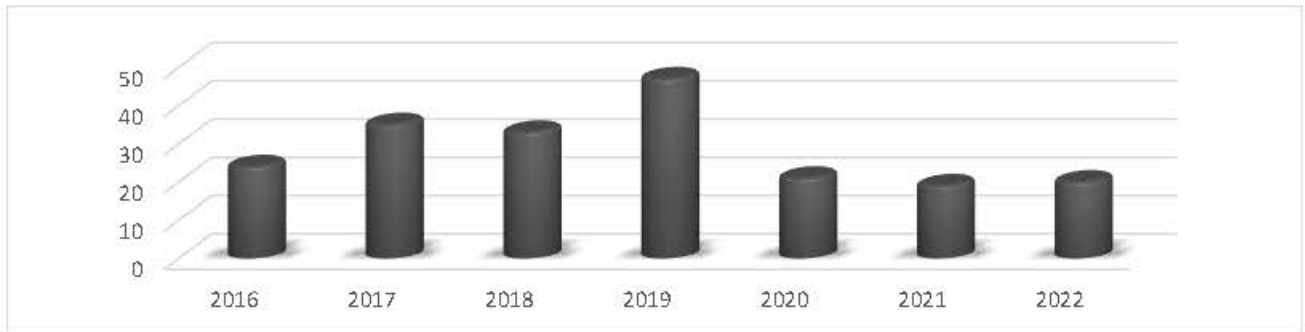


Рисунок 2.2 – Рівень завантаження торгового залу ресторану
за 2016–2022 роки

Джерело : розроблено автором на основі даних інтерв'ювання з власником ресторану

Як видно з рис.2.2, зниження рівня завантаження ресторану пов'язано з умовами надзвичайного стану (2020–2021 роки – пандемія; 2022 рік – військовий стан).

Обсяг і структура товарообігу ресторану відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяг і структура товарообігу ресторану

Найменування продукції та товарів	Товарообіг за день (без врахування бенкетів та ін.)	Товарообіг за місяць	Річний обсяг товарообігу, грн.
1. Холодні страви / закуски	5520,0	165600	1987200
2. Перші страви	2125,0	63750	765000
3. Другі страви	9000,0	270000	3240000
4. Десерти	660,0	19800	237600
5. Гарячі напої	1200,0	36000	432000
6. Холодні напої	200,0	6000	72000
Всього:	18705,0	561150	6733800

Джерело : розроблено автором

Динаміка показників доходу від реалізації ресторанної продукції і собівартості реалізованої продукції представлена на рисунку 2.3.

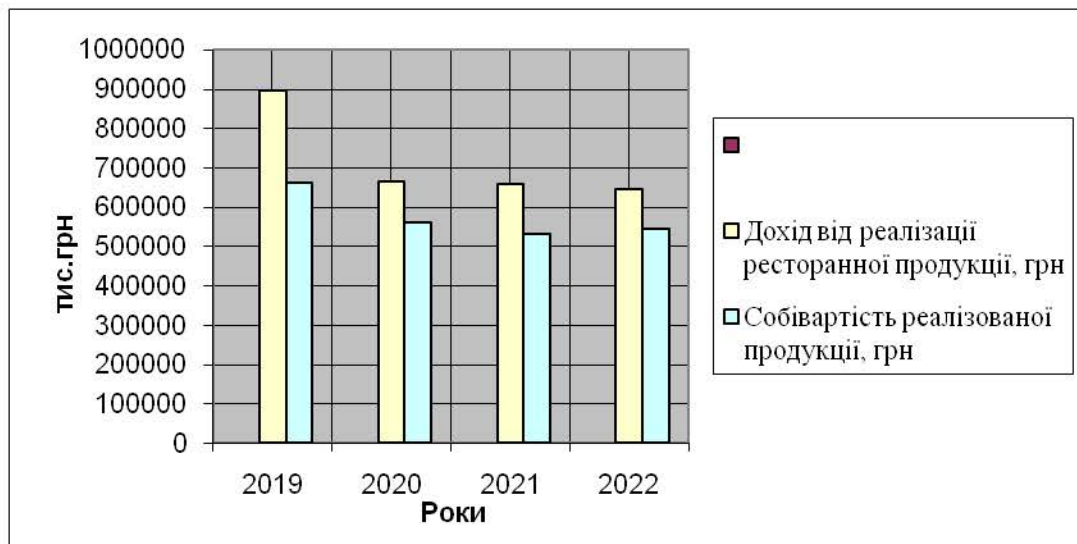


Рисунок 2.3 – Динаміка показників доходу від реалізації ресторанної продукції і собівартості реалізованої продукції за 2019–2022 роки

Джерело : розроблено автором

За період з 2019 по 2022 роки дохід від реалізації має майже не змінюється. Так наприклад у 2020 році порівняно з 2019 роком обсяги виробництва зменшилися майже на третину.

Організаційна структура закладу представлена на рисунку 2.4.

Як видно з рисунку 2.4 ієрархія управління закладу не розгалужена. Ця організаційна структура має досить невеликий штат працівників і становить 25 осіб (таблиця 2.4).

Головним керівником закладу є директор, який є посередником між адміністратором ресторану та його власником. Управляючий виконує функції реєстратора та касира, власник відповідає за просування ресторану. Директор (власник) ресторану виконує частину функцій менеджера, що впливає на ефективність організації. Саме директор здійснює підбір та відбір персоналу в ресторан.

При підборі і відборі персоналу особлива увага приділяється офіціантам, які у значній мірі створюють у відвідувачів уявлення про ресторан, та професійним якостям кухарів, які задовольняють гастрономічні потреби гостей.

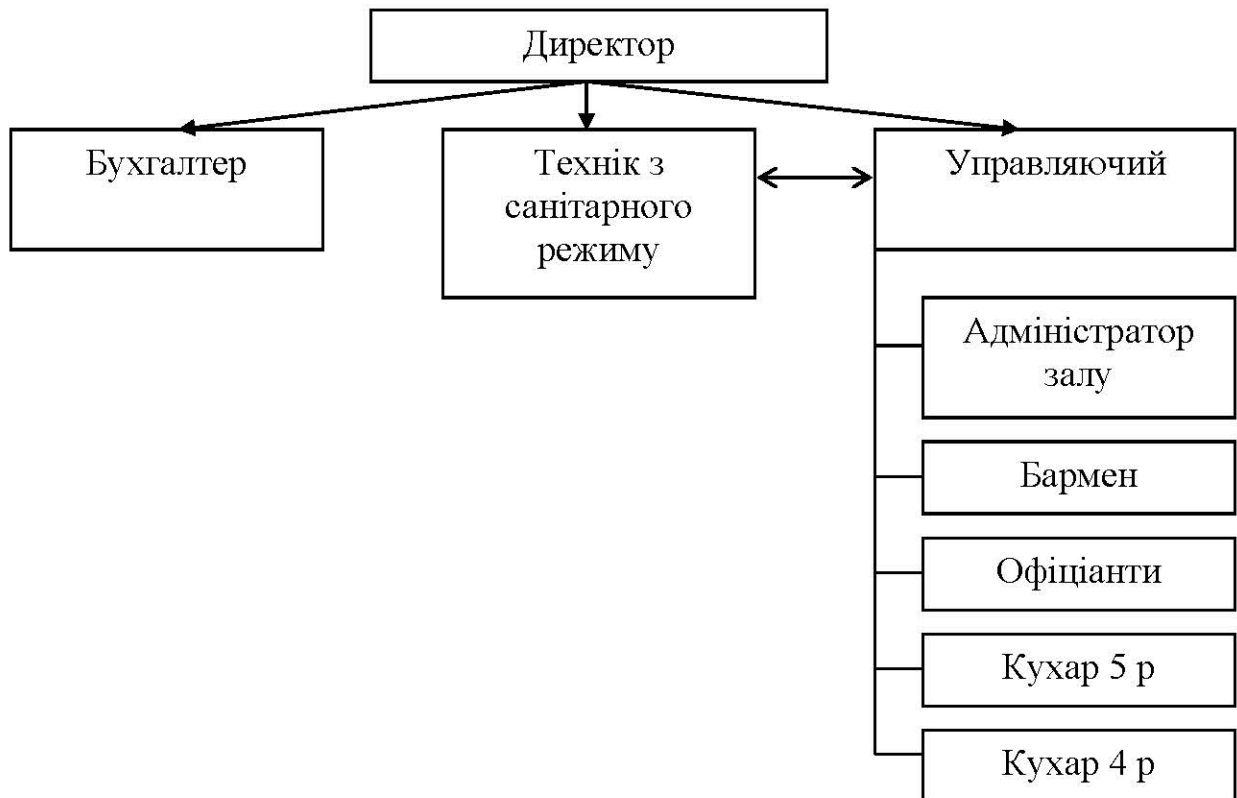


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ресторану «Graphit Park»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4 – Штатний розпис ресторану станом на 01.06.2023

Посада, тарифний розряд	Кількість посадових одиниць
1	2
Адміністративно-управлінський персонал	
Управляючий	1
Бухгалтер	1
Адміністратор залу	2
Разом по адміністративно-управлінському персоналу	4
Оперативний персонал	
Офіціант	4
Бармен	2
Кухар 5 р.	1
Кухар 4 р.	1
Разом по оперативному персоналу	8
Допоміжний персонал	
Технік з санітарного режиму	1
Разом по допоміжному персоналу	1
РАЗОМ по закладу ресторанного господарства	13

Джерело : розроблено автором

Підбір працівників виконується в чотири етапи:

1. Шукачі роботи відкликаються на оголошення ресторану в соціальних сторінках та надають кратку інформацію про себе та про досвід роботи.
2. Запрошують на першу співбесіду з адміністратором закладу та управляючим (найчастіше в телефонному режимі).
3. Якщо кандидат пройшов першу співбесіду – його запрошують на другу, очну зустріч.

Вимоги до кандидатів на посади фронт–офісу:

- досвід роботи в закладах ресторанного господарства;
- мотивація працювати та навчатись;
- доброзичливість та дружелюбність;
- комунікабельність.

Атестаційні програми в закладі відсутні. Додаткове навчання проводиться упродовж першого місяця роботи нового співробітника. Перевіряється знання професійних навичок, у подальшому – з'ясування мотиваторів активної трудової діяльності персоналу шляхом визначення особистісних рис та мотиваторів роботи працівників підприємства, які розглянуто у п.2.3.

Отже, завдяки реалізації ефективної кадрової політики підприємство збільшує розмір своїх доходів, збільшується кількість гостей ресторану. Однак, в закладі відсутні соціальні стандарти щодо організаційної поведінки персоналу та професіограма щодо особистісних якостей працівників сфери гостинності. Тому у роботі розглянуте питання життєвих стратегій працівників підприємства.

2.2 Аналіз показників праці ресторану

Облікова чисельність працівників підприємства на протязі 2020–2021 роки зростала, але з початком воєнних дій у 2022 році чисельність персоналу знизилася (таблиця 2.5). Так в 2021 році облікова чисельність працівників

збільшилась на 1 чол. (або на 5,8%) у порівнянні з даними 2020 року. Це, в основному, було пов'язано з необхідністю залучення додаткової робочої сили.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура персоналу ресторану «Graphit Park»

Персонал по категоріях	2020		2021			2022		
	Чол.	%	Чол.	(+/-)	%	чол.	(+/-)	%
Всього, в т.ч.	17	100	18	+1	100	13	+2	100
Адміністративно–управлінський персонал	3	17,7	3	–	16,7	4	–	30,8
Оперативний персонал	12	70,6	13	+1	72,2	8	+2	61,5
Допоміжний персонал	2	11,7	2	–	11,1	1	–	7,7

Джерело : розроблено автором

Динаміку облікової чисельності працівників за роками представлено на рисунку 2.5. Тренд змін має велике значення, так як зміна кількості працівників веде до зміни обсягу реалізації.

Соціальна структура персоналу за статтю, віком, рівнем освіти та сжем роботи наведена відповідно на рисунках 2.6 – 2.6.

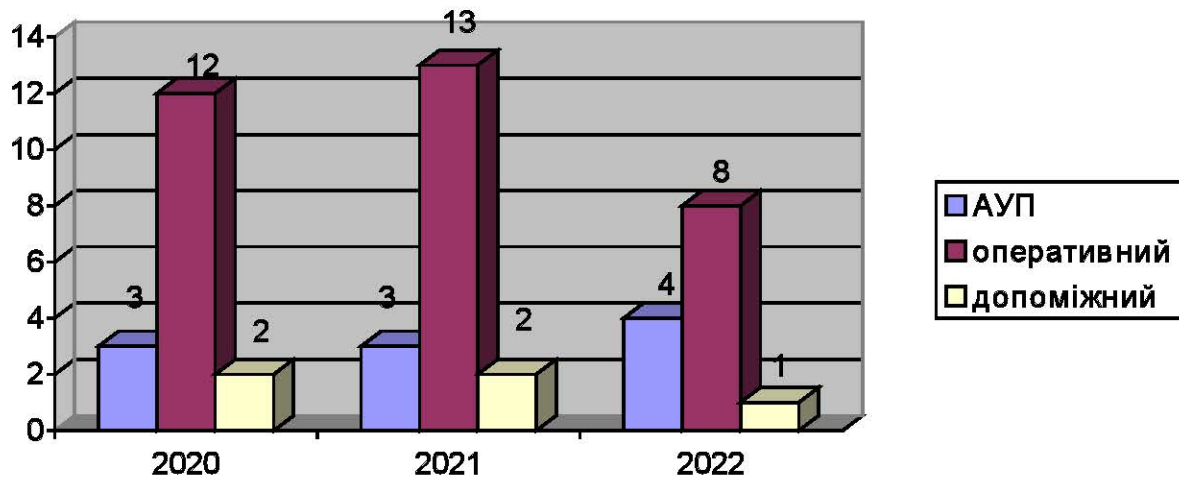


Рисунок 2.5 – Динаміка руху персоналу по категоріях працівників

Джерело : розроблено автором

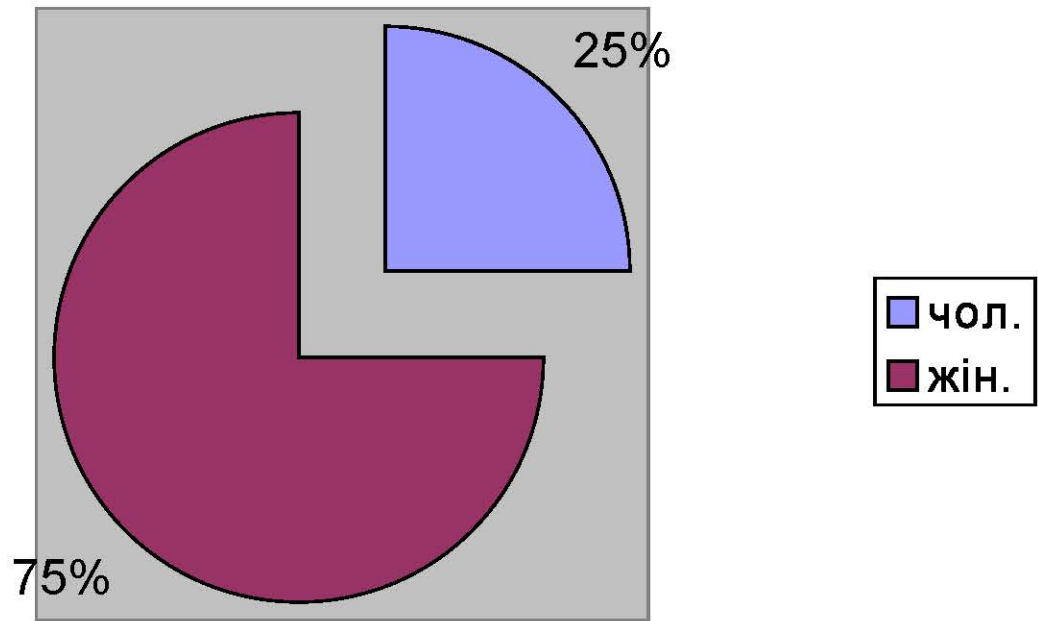


Рисунок 2.6 – Статева структура персоналу ресторану «Graphit Park»|

Джерело : розроблено автором

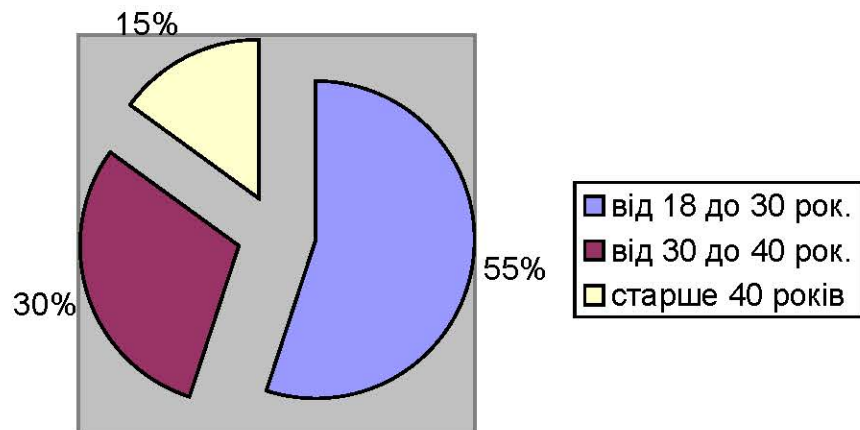


Рисунок 2.7 – Вікова структура персоналу ресторану «Graphit Park»

Джерело : розроблено автором

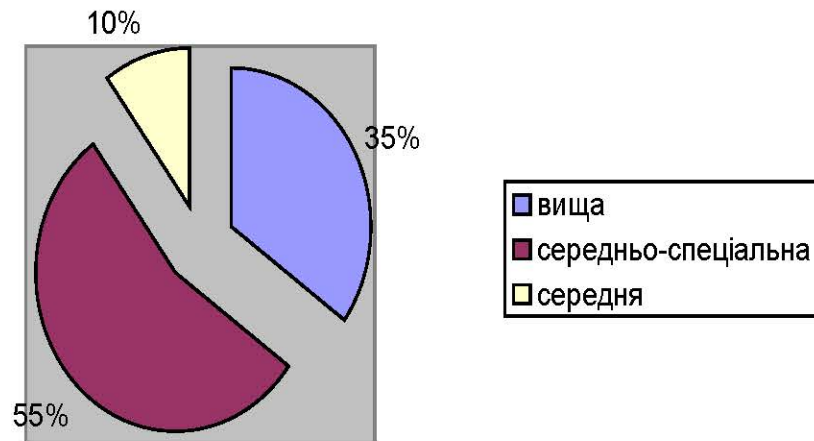


Рисунок 2.8 – Структура персоналу ресторану «Graphit Park» «Неон» за рівнем освіти

Джерело : розроблено автором

Основні показники діяльності персоналу за 2019–2022 роки наведено у таблиці 2.5. Для факторного аналізу впливу трудових ресурсів на обсяг реалізації використаємо метод абсолютних різниць. Вихідними даними служать дані зведеної таблиці 2.5. При цьому, модель буде мати вигляд [3–4; 6; 15]:

$$ТП = ЧР * Т * ГВ \quad (2.1)$$

де ЧР– середньоспискова чисельність робітників основної діяльності;

Т – відпрацьовано одним робітником, людино–годин;

ГВ – середньогодинний виробіток одного робітника, грн..

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що на протязі 2019 – 2020 років, обсяг реалізації збільшився на 1592,36 тис. грн, у т.ч за рахунок: зміни середньоспискової чисельності робітників основної діяльності – на 343782,14 грн (або 21,59% від загальної зміни обсягу реалізації); за рахунок зміни кількості відпрацьованих годин одним робітником – на 51089,85 грн (або 3,209 % від загальної зміни обсягу реалізації); за рахунок зміни середньогодинного виробітку одного робітника – на 1197445,0 грн (або 75,201 % від загальної зміни обсягу реалізації).

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності трудових ресурсів ресторану «Graphit Park» в 2019–2022 роки

Показники діяльності підприємства	Величина показника по рокам						
	2019	2020	Відхилення від даних 2019року	2021	Відхилення від даних 2020 року	2022	Відхилення від даних 2021року
Облікова чисельність штатних працівників, чол.	16	17	+ 1	18	+1	13	– 4
Обсяг реалізації, тис.грн	3334,67	4927,03	1592,36	6873,92	1946,89	1212,54	– 5661,38
Тривалість робочого дня, год.	8	8	–	8	–	8	–
Кількість відпрацьованих днів одним робітником	216	219	3	225	6	252	27
Середня кількість годин відпрацьованих одним робітником	1728	1752	24	1800	48	2016	216
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	57,297	76,745	19,448	103,836	27,091	168,174	64,339
Середньоденний виробіток одного робітника, грн	0,265	0,350	0,085	0,461	0,111	0,667	0,206
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	33,158	43,804	10,646	57,686	13,882	83,420	25,733

Джерело : розроблено автором

$$ТП = ЧР * Т * ГВ \quad (2.1)$$

де ЧР – середньоспискова чисельність робітників основної діяльності;

Т – відпрацьовано одним робітником, людино–годин;

ГВ – середньогодинний виробіток одного робітника, грн..

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що на протязі 2019 – 2020 років, обсяг реалізації збільшився на 1592,36 тис. грн, у т.ч за рахунок:

- зміни середньоспискової чисельності робітників основної діяльності – на 343782,14 грн (або 21,59% від загальної зміни обсягу реалізації);
- за рахунок зміни кількості відпрацьованих годин одним робітником – на 51089,85 грн (або 3,209 % від загальної зміни обсягу реалізації);
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку одного робітника – на 1197445,0 грн (або 75,201 % від загальної зміни обсягу реалізації).

Таблиця 2.6 – Розрахунок впливу трудових факторів на обсяг реалізації, грн.

Показник	Формула розрахунку	Результати розрахунків	Питома вага %
Зміна обсягу реалізації на протязі 2019–2020 роки за рахунок:			
– зміни середньоспискової чисельності робітників основної діяльності	$ТП = \Delta ЧР_{2020-2019} * T_{2019} * ГВ_{2019}$	343782,14	21,590
– за рахунок зміни кількості відпрацьованих годин одним робітником	$ТП = ЧР_{2020} * \Delta T_{2020-2019} * ГВ_{2019}$	51089,85	3,209
– за рахунок зміни середньогодинного виробітку одного робітника	$ТП = ЧР_{2020} * T_{2020} * \Delta ГВ_{220-2019}$	1197445,0	75,201
Всього		1592317,99	100
Зміна обсягу реалізації на протязі 2020–2021 роки за рахунок:			
– зміни середньоспискової чисельності робітників основної діяльності	$ТП = \Delta ЧР_{2021-2020} * T_{2020} * ГВ_{2020}$	153489,22	7,88
– за рахунок зміни кількості відпрацьованих годин одним робітником	$ТП = ЧР_{2021} * \Delta T_{2021-2020} * ГВ_{2020}$	139191,59	7,15
– за рахунок зміни середньогодинного виробітку одного робітника	$ТП = ЧР_{2021} * T_{2021} * \Delta ГВ_{2021-2022}$	1654179,12	84,97
Всього		1946859,93	100

Джерело : розроблено автором

На протязі 2020– 2021 років, обсяг реалізації ресторану «Graphit Park» знову збільшився, у т.ч за рахунок:

- зміни середньоспискової чисельності робітників основної діяльності – на 153489,22 грн (або 7,88 % від загальної зміни обсягу реалізації);
- за рахунок зміни кількості відпрацьованих годин одним робітником – на 139191,59 грн. (або 7,15 % від загальної зміни обсягу реалізації);
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку одного робітника – на 1654179,12 грн (або 84,97 % від загальної зміни обсягу реалізації).

Факторний аналіз свідчить, що всі три фактори моделі є позитивними. Найбільш впливовим фактором виявився середньогодинний виробіток одного робітника, який займає більше 70% від загальної зміни обсягу реалізації.

Достатня забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів реалізації і підвищення ефективності діяльності ресторану. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами (зокрема управлінцями) й ефективності їхнього використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт і кінцевий результат – обсяг реалізації, прибуток і ряд інших економічних показників.

Правильне використання робочого часу, запобігання цілоденним і внутрішньозмінним простоям є одним зі значних резервів росту продуктивності праці та обсягів реалізації.

Аналіз використання робочого часу здійснюється на основі балансу робочого часу (таблиця 2.7).

На основі даних таблиці 2.7 визначимо наступні показники:

- 1) Коефіцієнт використання календарного часу (Квкч):

$$Квкч = ВЧ / КЧ \quad (2.2)$$

$$Квкч = 116841,6 / 135177,6 = 0,8643 \text{ (або } 86,43\%)$$

- 2) Використання табельного фонду часу (Ктфч)

$$Ктфч = ВЧ / (КЧ - ВРЧ) \quad (2.3)$$

$$K_{тфч} = 116841,6 / (135177,6 - 18336,0) = 1,0 \text{ (або 100\%)}$$

Таблиця 2.7 – Баланс робочого часу ресторану «Graphit Park» за 2022 рік

Показники	Кількість люд.-годин	у %
Фонд робочого часу, всього (КЧ)	135177,6	100
Відпрацьовано часу, всього (ВЧ)	116841,6	86,44
Не відпрацьовано (втрати робочого часу – ВРЧ), всього	18336	13,56
в т.ч. щорічні відпустки (основні і додаткові)	8855,2	6,55
тимчасова непрацездатність	5492	4,06
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	296	0,22
неявки з дозволу адміністрації	1427,2	1,06
простої	2295,2	1,70

Джерело : розроблено автором

3) Використання максимально можливого фонду робочого часу (Кмф):

$$K_{мфв} = ВЧ / (КЧ - ВРЧ - Відп) \quad (2.4)$$

$$K_{мфв} = 116841,6 / (135177,6 - 18336 - 8855,2) = 1,08$$

Для факторного аналізу фонду заробітної плати використаємо метод ланцюгових підстановок.

Модель для факторного аналізу фонду заробітної плати (ФЗП) буде мати вигляд:

$$ФЗП = ЧР * ЗП \quad (2.5)$$

Вплив факторів на обсяг ФЗП на протязі 2019–2020 роки:

$$ФЗП_{пл} = ЧР_{пл} * ЗП_{пл} \quad (2.6)$$

$$ФЗП_{пл} = 331740 \text{ грн.}$$

$$ФЗП_{ум} = ЧР_{ф} * ЗП_{пл} \quad (2.7)$$

$$ФЗП_{ум} = 365940 \text{ грн.}$$

$$ФЗП_{ф} = ЧР_{ф} * ПФ \quad (2.8)$$

$$\PhiЗПф = 442017 \text{ грн.}$$

Зміна ФЗП за рахунок зміни чисельності робітників:

$$\Delta 1 = \PhiЗПум - \PhiЗПпл \quad (2.9)$$

$$\Delta 1 = 365940 - 331740 = 34200 \text{ грн.}$$

Зміна ФЗП за рахунок зміни середньої заробітної плати:

$$\Delta 2 = \PhiЗПф - \PhiЗПум \quad (2.10)$$

$$\Delta 2 = 442017 - 365940 = 76077 \text{ грн.}$$

Вплив факторів на обсяг ФЗП на протязі 2020–2021 роки:

$$\PhiЗПпл = ЧРпл * ЗПпл \quad (2.11)$$

$$\PhiЗПпл = 522384,2 \text{ грн.}$$

$$\PhiЗПум = ЧРф * ЗПпл \quad (2.12)$$

$$\PhiЗПум = 568941,1 \text{ грн.}$$

$$\PhiЗПф = ЧРф * ПФ \quad (2.13)$$

$$\PhiЗПф = 732536 \text{ грн.}$$

Зміна ФЗП за рахунок зміни рахунок зміни чисельності робітників:

$$\Delta = \PhiЗПум - \PhiЗПпл \quad (2.14)$$

$$\Delta = 568941,1 - 522384,2 = 46556,9 \text{ грн.}$$

Зміна ФЗП за рахунок зміни середньої заробітної плати:

$$\Delta = \PhiЗПф - \PhiЗПум \quad (2.15)$$

$$\Delta = 732536 - 568941,1 = 163594,9 \text{ грн}$$

Фонд заробітної плати працівників ресторану у 2021 році склав 904,33 тис.грн., що в 2,396 разів більше ніж у 2019 році. Це спричинило збільшення фонду заробітної плати за рахунок підвищення питомої ваги зміни середньої заробітної плати.

Отже, на підставі проведених досліджень системи управління підприємства методом експертних оцінок зроблено такі висновки: в область основних завдань вдосконалення повинні увійти: організація функцій управління, якість структури управління, організаційний рівень інформаційної системи, комплекс вирішуваних задач; рівень кваліфікації кадрів і рівень технічного оснащення праці можна оцінити за теоретичною шкалою в діапазоні 5–7 балів. Ці значення характеризують позитивну роботу підприємства за названими напрямками вдосконалення управління персоналом.

2.3 Описова статистика особистості працівника ресторану «Graphit Park»

Аналіз показників руху працівників ресторану дозволив виявити кадрові проблеми, а саме: недокомплектованість штату і велику плинність кадрів, особливо серед офіціантів. Неструктуровані бесіди з працівниками ресторану дозволили визначити причини нестачі та перевантаження працюючого оперативного персоналу. До них нами віднесено: високий рівень напруженості праці; низький рівень заробітної плати (100% опитаних вказують на невідповідність рівня оплати праці потребам сім'ї працівників); емоційні перепони (схильність до стресів, нетолерантне ставлення до клієнтів) та інше.

Значна частина офіціантів не ідентифікує себе з цією професією в довгостроковій перспективі і розглядає свою роботу як тимчасове працевлаштування. Так, на питання, що спонукало респондентів стати працівниками соціальної служби, були названі: безробіття (27% опитаних),

бажання багато заробляти на чайових (27%), 13% респондентів вбачають у своїй професії гарне рішення для отримання практичного досвіду для подальшого кар'єрного зростання. При відповіді на це запитання 27% опитаних утрималися від відповіді.

Щодо власного ставлення до роботи, то в даному пункті були отримані такі відповіді: 46% працівників ресторану подобається робота, яку вони і виконують із задоволенням; 40% бажають працювати в ресторані, так як вважають це дохідною справою; 7% опитаних робота не подобається, проте через проблеми із працевлаштуванням працюють в ресторані; 7% утрималися від відповіді.

Наявність розбіжностей між вимогами та ресурсами на рівні особистості й оточуючого середовища викликає почуття незадоволеності, фрустрації, тривоги, і спонукає людину до вчинку самоперетворення або ж відмови від нього.

Коли ресурсів (фінансових, інформаційних, особистісних) стає достатньо, люди цього типу припиняють процес самоперетворення та починають активне перетворення оточення – змінюють роботу.

Отже, враховуючи, що суб'єктна активність особистості може бути спрямована на рефлексію власного стилю адаптивної активності та розширення діапазону поведінки, що здійснюється за допомогою вчинку самоперетворення, метою дослідження стала перевірка наступної гіпотези: існують життєві стратегії особистості працівника готельно–ресторанного бізнесу за параметрами змістовної та процесної спрямованості, які оптимально впливають на вирішення професійних задач.

Респондентам було запропоновано власноруч визначити мінімально достатній розмір оплати праці. Були отримані результати: 13% респондентів обрали суму в 25000 грн.; 7% – суму в 23000 грн.; 7% – 22700 грн.; 40% – 22600 грн.; 13% – 22500 грн.; 13% – 22300 грн.; 7% взагалі утримались від відповіді на поставлене питання.

Як видно з наведених даних, працівники ресторану мають досить високі запити. В середньому, вони розраховують на плату за свою працю за розміром в четверо більше, аніж мінімально допустиму за законодавством (довідково: на момент проведення аналізу мінімальний розмір заробіної плати складав 6700 грн [44]).

Результати опитування, що стосувалися мотивації праці працівників ресторану, показали, що найкращими способами матеріального та нематеріального заохочення респонденти соціальні працівник рахують: премію (93%), оздоровлення (40%), просування по службі (28%) та додаткову відпустку (21%). Лише незначна кількість опитаних назвала нематеріальні стимули: 14% – подяка; 7% – радітимуть від подарунка. Отже, основним стимулом трудової активності працівників ресторану є премія, соціальний пакет та просування по службі (рисунок 2.9).

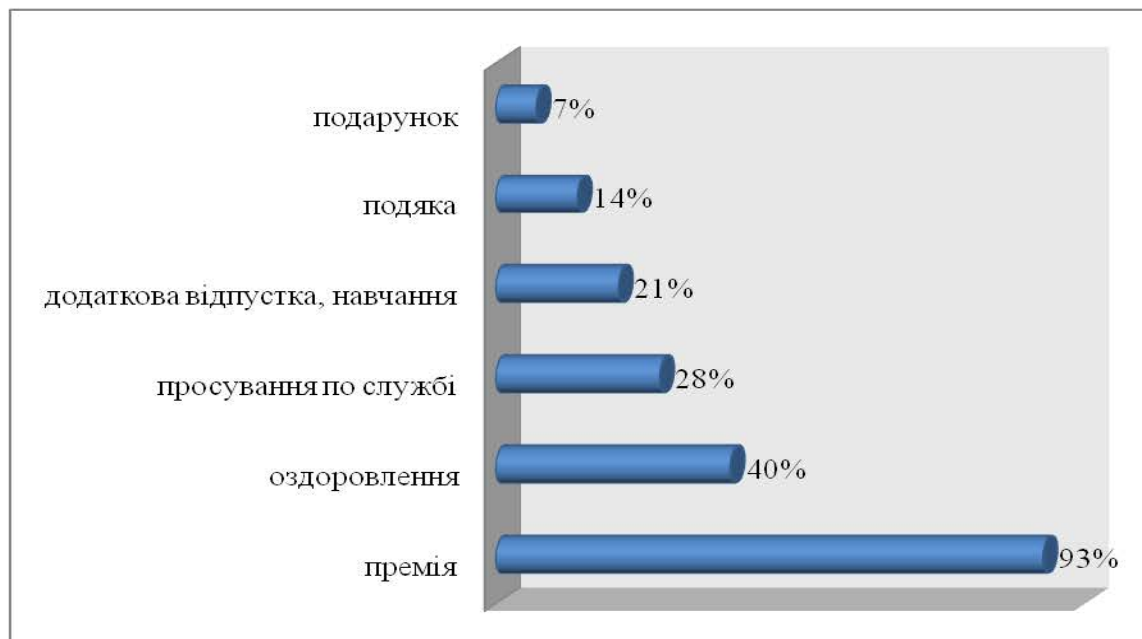


Рисунок 2.9 – Найбільш важливі матеріальні заохочення для працівників ресторану «Graphit Park»

Джерело : розроблено автором на основі даних емпіричного дослідження

Найважчим у своїй діяльності працівники ресторану зазначили: перш за все, роботу із людьми, які незадоволені кухнею та обслуговуванням; по-друге,

безвідповідальне ставлення клієнтів до себе; по-третє, небезпечність – спілкування з людьми алкогольнозалежними; по-четверте, емоційне навантаження під час роботи з клієнтами.

Висока психологічна напруга у офіціантів при виконанні професійних обов'язків характеризується такими показниками: 47% респондентів почувають себе психологічно та емоційно виснаженими; 47% опитаних часто відчують моменти слабкості, коли хочеться змінити роботу, і лише 13% фахівців взагалі не приймають до уваги варіант про зміну роботи, навіть при емоційно та психологічно важких обставинах на роботі; 53% – емоційно «вигорають»; 79% – постійно бракує сил та наснаги; 44% працівників фронт-офісу відмітили, що не співпереживають своїм клієнтам під час їх обслуговування.

Щодо питання про задоволеність своєю роботою: 46% опитаних відповіли, що вони задоволені; 40% хочуть працювати в ресторанному бізнесі; лише 7% робота не подобається; 7% утрималися від відповіді.

У результаті опитування визначено набір особистісних та професійних якостей, якими повинен володіти ресторатор, а також склад неприпустимих якостей. До останніх, на думку працівників ресторану, слід віднести: дратівливість, агресивність, неуважність, нетерпимість, байдужість, грубість, безвідповідальність та зухвалість.

Отже, наведена описова статистика особистості працівника ресторану «Graphit Park» дозволяє визначити природу організаційної поведінки персоналу ресторану, особистісні риси (Додаток Б) та мотиви поведінки його працівників, що дозволяє встановити систему реламентів для працівників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами написання другого розділу отримано наступні висновки.

1. У якості бази для проведення дослідження обрано ресторан «Graphit Park». Загальна характеристика даного закладу показала, що він є невеликого розміру. Під час війни чисельність його персоналу скоротилася.

2. На підставі проведених досліджень показників праці та системи управління ресторану зроблено такі висновки: в область основних завдань вдосконалення повинні увійти: організація функцій управління, якість структури управління, організаційний рівень інформаційної системи, комплекс вирішуваних задач.

3. Наведена у роботі описова статистика особистості працівника ресторану «Graphit Park» вказує на необхідність удосконалення системи мотивації та визначення соціального стандарту вимог до працівників фронт-офісу ресторану.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТРУДОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRAPHIT PARK»3.1 Розробка регламентів трудової діяльності та практика їх використання
в діяльності ресторану «Graphit Park»

З метою усунення виявлених у процесі аналізу недоліків у трудовій діяльності робітників підприємства розроблений комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом. У числі запропонованих заходів:

– підвищення рівня організації праці шляхом оптимізації чисельності персоналу на основі визначення нормативної чисельності персоналу закладу;

– підвищення рівня організації управління за рахунок розробки Стандарту підприємства „Порядок розробки і затвердження Посадової інструкції”;

Розглянемо ці заходи більш детально.

Визначення нормативної чисельності персоналу

Нормативна чисельність працівників в ресторані :

– офіціантів:

$$N_{\text{оф}} = \frac{P}{N_1} \quad (3.1)$$

де $N_{\text{оф}}$ – кількість офіціантів, що приймають участь у обслуговуванні, осіб;

N_1 – кількість споживачів, яких може обслуговувати один офіціант, (при індивідуальному методі обслуговування – 8–12 осіб; при бригадному – 16 осіб));

P – місткість зали, місць.

$$N_{\text{оф}} = 110 / 12 = 9 \text{ осіб}$$

Фактична чисельність офіціантів в ресторані «Graphit Park» – 4 чол.

Відхилення від нормативного значення $\Delta = - 5$ осіб

– кількість кухарів:

Запланований річний обсяг продукції власного виробництва складає 160 000 ум. страв. Норма виробітку – 250 ум. страв на одного кухаря в день. Ефективний фонд робочого часу (при п'ятиденному робочому тижні) 225 днів.

$$N_{\text{оф}} = (160\,000 / 250) / 225 = 2,8 \sim 3 \text{ особи}$$

Фактична чисельність кухарів в ресторані «Graphit Park» – 2 чол.

Відхилення від нормативного значення $\Delta = - 1$ особа.

Розрахунок чисельності управлінського персоналу рекомендується проводити по формулі:

$$Ч = (T * ДО) / \Phi_{\text{п}}, \quad (3.2)$$

де T – трудомісткість робіт, людино–годин;

K – коефіцієнт, що враховує витрати часу на виконання робіт, не передбачених у T ($ДО=1,15$);

$\Phi_{\text{п}}$ – корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, годину ($\Phi_{\text{п}} = 1800$ год).

Розрахуємо чисельність адміністративно–управлінського персоналу.

Функціональна матриця розподілу відповідальності між працівниками різних категорій адміністративно–управлінської групи наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Функціональна матриця розподілу відповідальності між працівниками відділу

Обсяг функцій	Управляючий	Бухгалтер	Адміністратор залу
Керівництво діяльністю ресторану, організація роботи персоналу	1700		
Реєстрація і облік усіх фінансових операцій, представлених із рестораном		1100	
Ефективне і культурне обслуговування відвідувачів			4500
	100		
Разом	1800	1100	4500

Джерело : розроблено автором

Чисельність управляючих:

$$Ч_1 = (1800 * 1,15) / 1800 \approx 1 \text{ особа}$$

Чисельність бухгалтерів:

$$Ч_2 = (1100 * 1,15) / 1800 \approx 1 \text{ особа}$$

Чисельність адміністраторів залу:

$$Ч_3 = (4500 * 1,15) / 1800 \approx 3 \text{ особи}$$

Фактична чисельність адміністраторів залу в ресторані «Graphit Park» – 2 особи. Відхилення від нормативного значення $\Delta = -1$ особа.

Головним недоліком існуючої системи управління персоналом та організаційної структури управління в ресторані «Graphit Park» є традиційне використання лінійно–функціональної структури управління, яка сама по собі не сприяє створенню нових і скасуванню застарілих внутрішніх зв'язків, і перевантаження працівників підприємства, що не сприяє організаційному розвитку закладу й приводить до виникнення стійкого внутрішнього опору та професійного вигорання працівників фронт–офісу. Керівництву ресторану запропоновано : передача бухгалтерських функцій в аутсорсинг; поглиблення знань працівників фронт–офісу про стрес–менеджмент та його роль у вирішенні професійних задач; розробка професіограм для працівників фронт–офісу (офіціанти та адміністратори залу) з метою її використання у процесі підбору та відбору персоналу. Запропоновані заходи не можуть вирішити усі проблеми організаційної структури управління, але вони дозволять поступово змінювати та винайти оптимальну її форму, із застосуванням принципів управління.

Отже, на основі визначених недоліків діючої системи управління персоналом та організаційної структури управління ресторану «Graphit Park» керівництву ресторану запропоновано : передача бухгалтерських функцій в аутсорсинг; поглиблення знань працівників фронт–офісу про стрес–менеджмент та його роль у вирішенні професійних задач; розробка професіограм для працівників фронт–офісу (офіціанти та адміністратори залу) з метою її використання у процесі підбору та відбору персоналу.

3.2 Проектування регламентуючої документації трудової та управлінської діяльності ресторану

Регламентуюча документація широко застосовується в трудовій і управлінській діяльності ресторанів [24; 36].

Найбільш важливими й узагальнюючими документами, що регламентують розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності підрозділів і посадових осіб персоналу, є Посадові інструкції й Положення про відділи. Документом, що регламентує розробку посадових інструкцій є «Довідник посад керівників, фахівців і інших службовців», затверджений Міністерством праці й соціального розвитку України (далі Довідник). В основу його побудови покладена посадова ознака. Він покликаний сприяти правильному рішенню питань розподілу праці між зазначеними категоріями працівників, і має три розділи («Посадові обов'язки», «Повинен знати», «Вимоги до кваліфікації») [7].

Безсумнівною перевагою даного довідника є наявність повного переліку посад управлінського персоналу організації і їхніх посадових обов'язків, але розробляти посадові інструкції й положення про структурні підрозділи на основі даного нормативного документа важко оскільки відсутні: механізм оцінки персоналу відповідно до пропонованих вимог; інструментарій розробки посадових інструкцій по даному документі; функціональний поділ праці між управлінським персоналом при виконанні тих або інших посадових обов'язків.

Аналіз змісту Посадових інструкцій працівників ресторану «Graphit Park» показав, що їх використання у якості регламенту трудової діяльності досить проблематично з наступних причин:

- формулювання окремих розділів Посадової інструкції розпливчасті, мають неоднозначне тлумачення. При цьому чіткі правила формулювання розділів документа відсутні в нормативно-методичній літературі;
- відсутній механізм реалізації функцій, прав, відповідальності

управлінського персоналу, тобто яким чином повинна бути виконана кожна функція або процедура.

Аналіз закордонної літератури по даній тематиці виявив значні успіхи в цьому питанні американських і японських фахівців.

На відміну від вітчизняної практики розробка регламентуючої документації за кордоном має наступні особливості: при розробці посадових вимог усе рідше застосовують загальні типові описи, складені для групи однойменних посад; не тільки вищі керівні пости, але й посади спеціалістів і нижньої ланки управління розглядаються багатьма фірмами як унікальні; у розробці вимог для посад вищої ланки управління вважається важливим встановити специфічні риси особистості керівника, що відповідають особливостям керівного посту. Наприклад, для формулювання й уточнення вимог посадові інструкції на більшості американських фірм використовують метод спостереження за працівником у процесі праці, аж до проведення психофізичних вимірів, хронометражу, побудови соціометричних матриць взаємодії працівників, аналізу інформаційних потоків. Але основним робочим методом вивчення й конкретизації посадових вимог є опитувальники й співбесіди.

На відміну від вітчизняного досвіду розробки регламентуючої документації, закордонні дослідники застосовують науково обґрунтований і випробуваний методичний апарат. Це підвищує точність даних розробок відповідно до перерахованого вище особливостями розробки регламентуючої документації.

Як правило, використовуються наступні методи проектування регламентуючої документації: самореєстрація; інтерв'ювання; контрольні списки питань; опитувальники; робочі щоденники; групові методи; спостереження; участь або активне спостереження; існуючі записи; функціональний аналіз посад; опитувальники для аналізу посад; метод критичних ситуацій. Характеристика цих методів наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Методи аналізу та проектування систем управління

Метод	Структура методу
Метод самореєстрації	Підходить для цілей структуризації роботи, зміни виробничих завдань, навчання, процесу оцінки результатів. Особливо цінний для встановлення цілей діяльності працівника й завдання стандартів виконання.
Метод інтерв'ювання	Найбільшу цінність мають співбесіди (інтерв'ювання) із працівником, що займає дану посаду. Вимагає високих навичок інтерв'юера в частині вміння не допустити втрати й перекручування інформації. Цей метод дорогий, потребує багато часу, але при ретельному й кваліфікованому застосуванні дає відмінні результати.
Метод «контрольні списки питань»	Має на увазі наявність жорстко стандартизованого списку ознак (операцій), що ставляться до робіт. Індивід (працівник або його керівник), переглядаючи список, повинен визначити, чи застосуємо та або інша ознака (операція) до даної роботи. Зручний з погляду простоти відповідей на питання. Адекватність зібраної інформації сильно залежить від якості складання списку і його докладання до конкретної роботи.
Опитувальники	Розробляють як у самих фірмах, так і використовують стандартні. Опитувальники можуть бути сильно стандартизовані на зразок контрольних списків питань, або менш конкретними, пропонуючи респондентам дати більше «вузький» відповідь на загальне питання. Адекватність методу залежить від старанності редагування питань. Особливо корисні стандартні інструменти типу опитувальника для аналізу посад (PAQ).
Метод «робочі щоденники»	Ведення щоденних записів про трудову діяльність індивіда й кількість витраченого на них часу – особливо корисний для управлінських і інших висококваліфікованих посад службовців і дозволяє зібрати великий обсяг інформації
Групові методи	Різновид інтерв'ювання, організованого на груповій основі. Цей метод можна використати й для ідентифікації потреб у навчанні. Різновидом групового методу є «технічна конференція» (обговорення проблеми групою технічних експертів). Також можлива «змішана конференція» із числа самих працівників, що виконують ту або іншу роботу, і технічних експертів.
Метод «спостереження» («пряме спостереження»)	Процес занесення інформації, що стосується роботи, на папір. Іншим способом є фіксація видимого кінокамерою із записом коментарю на магнітофон. Спостереження вважається кращим методом збору інформації, особливо в сполученні з індивідуальними співбесідами.
Метод «участь або активне спостереження»	Припускає активне залучення виконання, що аналізує в процес, роботи, у відношенні якої він збирає інформацію. Головна незручність цього методу в більших витратах робочого часу на збір відповідної інформації. Крім того, є небезпека, що частина інформації залишиться невиявленою й у спостерігача буде інший погляд на роботу, тому що спостерігач менш досвідчений у виконанні роботи; особливо якщо активне спостереження проводиться за короткий відрізок часу.
Метод	Структура методу
Метод «існуючі записи»	Припускає збір інформації із уже наявних документальних записів.

Джерело : розроблено автором

Важливим у розробці регламентуючої документації є складання (опис, проектування) документів.

Отже, на основі вивчення досвіду запропоновані для використання наступні методи проектування регламентуючої документації: самореєстрація; інтерв'ювання; контрольні списки питань; опитувальники; робочі щоденники; групові методи; спостереження; участь або активне спостереження; існуючі записи; функціональний аналіз посад; опитувальники для аналізу посад; метод критичних ситуацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами написання третього розділу отримано наступні висновки.

1. На основі визначених недоліків діючої системи управління персоналом та організаційної структури управління ресторану «Graphit Park» керівництву ресторану запропоновано : передача бухгалтерських функцій в аутсорсинг; поглиблення знань працівників фронт-офісу про стрес-менеджмент та його роль у вирішенні професійних задач; розробка професіограм для працівників фронт-офісу (офіціанти та адміністратори залу) з метою її використання у процесі підбору та відбору персоналу.

2. На основі вивчення досвіду запропоновані для використання наступні методи проектування регламентуючої документації: самореєстрація; інтерв'ювання; контрольні списки питань; опитувальники; робочі щоденники; групові методи; спостереження; участь або активне спостереження; існуючі записи; функціональний аналіз посад; опитувальники для аналізу посад; метод критичних ситуацій.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що актуальність регламентації трудової діяльності персоналу закладів ресторанного господарства визначається необхідністю вдосконалення системи управління персоналом як одного з важливих факторів підвищення загальної ефективності діяльності закладів ресторанного господарства.

2. Аналіз понятійного апарату дозволив віднести регламентацію до ключових питань удосконалення управління персоналом. Термін «регламентація» означає розробку не тільки кількісних (на відміну від нормування управлінської праці), але і якісних параметрів трудових процесів. Нормування можна вважати невід'ємною частиною регламентації, а регламентацію, у свою чергу, більш широким поняттям раціоналізації й упорядкування управлінської діяльності, що включає в себе елементи нормування.

3. У науковій літературі, присвяченій питанням організації управління, відсутні повні класифікаційні схеми регламентів праці. Класифікація форм регламентації праці, запропонована у роботі, містить у собі сукупність ознак, що відповідають цілям реалізації найбільш повного охоплення форм регламентації, їхнього впорядкування й визначення їхніх особливостей.

4. Загальна характеристика та аналіз показників праці у ресторані «Graphit Park» показали як позитивні, так і негативні тенденції його розвитку. До основних позитивних тенденцій можна віднести зростання обсягу реалізації за 2019–2021 роки (до початку війни). До основних негативних тенденцій можна віднести те, що в 2022 році обсяги реалізації знизилися, що позначилося на чисельності персоналу ресторану та збільшенні рівня завантаженості працівників фронт–офісу. Нині попит на ресторанний продукт задовольняється не в повному обсязі, про що свідчать економічні показники та показники праці.

5. Факторний аналіз трудових показників показав, що правильне використання робочого часу, запобігання цілоденним і внутрішньозмінним простоям є одним зі значних резервів росту продуктивності праці та обсягів реалізації в ресторанному господарстві. Факторний аналіз фонду заробітної плати працівників ресторану «Graphit Park» та оцінки системи управління підприємства дозволили визначити область основних завдань вдосконалення. До них увійшли: організація функцій управління, якість структури управління, комплекс вирішуваних задач.

6. Аналіз науково–методичної літератури і нормативних документів виявив особливості складання регламентів трудової діяльності. У роботі запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом та діючої організаційної структури управління рестораном «Graphit Park». Задача керівництва ресторану «Graphit Park» відносно персоналу полягає у виборі структури, яка найбільш відповідає цілям і задачам організації. Для вирішення цієї задачі необхідно корінна перебудова організаційних структур на основі функціонального перерозподілу управлінської праці, який потребує відповідного регламентування.

7. Встановлено, що основними характеристиками типу особистості, притаманними обстеженим працівникам фронт–офісу ресторану є орієнтація на етичні цінності, а також прагнення до духовно–морального самовдосконалення. Наведена у роботі описова статистика особистості працівника ресторану «Graphit Park» вказує на необхідність удосконалення системи мотивації та визначення соціального стандарту вимог до особистісних рис працівників фронт–офісу ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І. Я., Мельник І. Л., Воцана М. В. Практика HR-менеджменту в українській готельній мережі. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 44–48. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/62_2021/10.pdf
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бедрадіна Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1020/978>.
5. Відділ кадрів : офіційний веб-сайт. URL: https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/nakazi/mizgaluzevi-normativi-ciselnosti-pracivnikiv-zainatih-doborom-rozstanovkou-pidvisennam-kvalifikacii
6. Готельно-ресторанний бізнес : навчальний посібник / О. А. Ніколайчук та ін. ; за ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
7. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp/search?keywords=%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD&vipusk=>
8. Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Заклади ресторанного господарства: організуємо роботу правильно. URL: <https://ibuh.info/zakladi-restorannogo-gospodarstva-organizovuyemo-robotu-pravilno>
10. Інжиніринг у ресторанному бізнесі : навч. посіб. / [авт.: О. В. Кузьмін, О. В. Чемакіна, Л. М. Акімова, А. М. Куц, І. Л. Корецька, А. О. Кузьмін]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 488 с. .

11. КВЕД 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/56/KVED10_56_10.html
12. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
13. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 202 с.
14. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Роцина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
15. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес–процесами в ГРС: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2019. 331 с.
16. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
17. Мазуркевич І. О., Рябенюк М. О. Управління персоналом у закладах готельно–ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80.
18. Марченко О. А., Самокіш А. О., Стребкова К. М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно–ресторанному господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 169–172. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/30.pdf
19. Назаренко І. А., Никифоров Р. П., Лохман Н. В. Організація ресторанного господарства (Блок 1) : навчальний посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 165 с.
20. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Плахотний В. С. Напрями удосконалення системи ресторанного обслуговування. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/60.pdf.
21. Огієнко М., Огієнко А., Мельник А. Управління персоналом підприємств готельно–ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Миколаївського*

національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 56–62.

22. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / О.В. Козирева та ін. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

23. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно–ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка. 2020. Вип. 3–4. С. 127–132.

24. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988/946>.

25. Поліщук І. І, Швед В.В. Управління персоналом : навч.–метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). 2–е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

26. Посадові інструкції. Ресторани і готелі. URL: <http://profi.ua/job-descriptions/restaurants-hotels/>

27. Постова В. В. Розробка програми адаптації закладів ресторанного господарства до блекаутів. *Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності* : тези доп. III Міжнар. наук.–практ. конф., м. Київ, 23 трав. 2023 р. Київ, 2023. С. 209–211.

28. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995р. Відомості Верховної ради України, 1995. № 17.

29. Постова В. В., Лозна С. В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : зб. матеріалів II Всеукр. наук.–практ. конф., м. Херсон (Кропивницький), 25 квіт. 2023 р. Херсон (Кропивницький), 2023. С. 55–58.

30. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 324 с.

31. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

32. Скорик О. О. Нормування та регламентація праці керівників та спеціалістів як засіб раціонального використання робочого часу. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6492>.

33. Скорик О.О. Концептуальні основи регламентації праці. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf

34. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с

35. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с

36. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. / Т. В. Білорус ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.

37. Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Мардус Н. Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно–ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 493–498.

38. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

39. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник Електронне мережне навчальне видання. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

40. Як правильно підібрати персонал в ресторан або кафе? URL : <https://joinposter.com/ua/post/yak-pidibraty-personal-v-restoran-abo-kafe>

41. The Institute for Corporate Productivity: офіційний сайт. URL : <https://www.i4cp.com/>

42. McAllister R. B., Vandlen C. E. Motivating employees in R&D. *Cornell HR Review*, October 2010.

43. Nebaba, N. O., Kucher, M. M., Yazina, V. A., Saihak, Y. L., Golovko, N. O. Theoretical aspects of information provision of restaurant enterprise management processes. *Системи та технології*. Вип. 66(2). 2023. С.132–139.

44. Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick. Fundamentals of Human Resource Management. McGraw–Hill, 2019. 406 p.
45. Портал robota.ua. URL: <https://rabota.ua/ua>
46. Розміри мінімальної заробітної плати URL : https://tourlib.net/statti_ukr/turchyniak4.htm
47. Яцун Л. М., Новікова О. В., Льовшина Л. Д., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2019. 486 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Схема генерального плану ресторану

ДОДАТОК Б

Основні вимоги, що ставляться до офіціанта

Людські якості:

- комунікабельність;
- знання основ психології;
- дипломатичний підхід до гостей;
- самоповага;
- гумор;
- знання іноземних мов;
- швидке реагування на поведінку гостей;
- володіння ресторанним етикетом;
- знання структури ресторану і сформованої системи обслуговування;
- акуратність і охайність;
- вміння продавати;
- вміння виявляти турботу до гостя;
- вміння обслуговувати стильно й оперативно, передбачаючи бажання гостя;
- сердечність під час зустрічі;
- компетентність і кмітливість;
- дружельюбність і прояв особливої уваги до гостей. Особливістю службовців сервісу має стати вміння знайти підхід до кожного гостя.

Чудове виконання службових обов'язків можливе в тому випадку, якщо є бажання щодня працювати по-новому, обслуговувати різних відвідувачів, проявляючи максимальну увагу. Успіх у професії здебільшого залежить від особистості службовця сервісу.

Джерело: [21;31;38]