ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри _____
_____
_____

«___» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У РЕСТОРАННО-БАРНОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ «BOHO BAR»

Виконав: студент групи
ТУжт-9-24-М1М(1,6д)
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ковтонюк Ігор Олександрович

Керівник:
к.е.н., доц. Осовський О.А.

Рецензент:
_____

2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У РЕСТОРАННО-БАРНОМУ БІЗНЕСІ…... 9

1.1. Суть та роль управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі …….. 9

1.2. Основні елементи управління персоналом у закладах громадського харчування…… 13

1.3. Моделі управління персоналом у ресторанно-барній сфері.. 16

1.4. Особливості мотивації та управління персоналу в ресторанно-барному бізнесі……... 23

Висновки до розділу 1……. 30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В РЕСТОРАННО-БАРНОМУ ЗАКЛАДІ «BOHO BAR»……. 31

2.1. Загальна характеристика «Boho bar»……. 31

2.2. Оцінка організаційної структури управління персоналом в «Boho bar»…..…… 34

2.3. Аналіз підходів до підбору та найму персоналу в закладі….. 39

2.4. Оцінка системи мотивації персоналу в «Boho bar»……... 47

2.5. Проблеми управління персоналом в «Boho bar»……... 50

Висновки до розділу 2…….. 54

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ «BOHO BAR»…….. 56

3.1. Оцінка результативності поточної системи управління персоналом……... 56

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення процесів підбору та навчання персоналу…… 58

3.3. Пропозиції щодо покращення мотиваційних програм для співробітників…….. 61

3.4. Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом……... 64
Висновки до розділу 3…….. 68
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ…….……. 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……... 72
ДОДАТКИ……. 76

ВСТУП

Актуальність теми. Управління людськими ресурсами є однією з ключових складових успіху будь-якого підприємства, особливо в таких динамічних і конкурентних сферах, як ресторанно-барний бізнес. Ця індустрія характеризується високими вимогами до кваліфікації працівників, їхнього професіоналізму та здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами. Оскільки ресторанний бізнес тісно пов'язаний з обслуговуванням людей і забезпеченням їхнього комфорту, роль персоналу стає визначальною у створенні успішної бізнес-моделі.

Управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі включає в себе безліч аспектів, таких як підбір персоналу, мотивація, навчання, оцінка ефективності роботи співробітників та впровадження новітніх технологій управління. Стратегічне управління персоналом здатне значною мірою вплинути на конкурентоспроможність підприємства, його імідж, а також на рівень задоволеності клієнтів. Сучасні тенденції в управлінні персоналом вимагають від ресторанів постійного вдосконалення методів роботи з кадрами, що дозволяє не лише залучити висококваліфікованих працівників, а й утримати їх на довготривалій основі.

Актуальність дослідження управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі на прикладі «Boho bar» полягає в тому, що це питання є надзвичайно важливим для забезпечення стабільної та ефективної роботи сучасних ресторанних закладів, особливо в умовах швидко змінюваного ринку та економічної нестабільності. Управління персоналом стає особливо критичним в періоди криз, коли заклади стикаються з численними викликами: від адаптації до нових умов до збереження високого рівня обслуговування та атмосфери. В Україні ресторанно-барна індустрія активно розвивається, і конкуренція між закладами за кваліфіковані кадри стає все більш жорсткою. Тому підприємства повинні постійно вдосконалювати свої стратегії з управління людськими ресурсами, щоб не

лише залучати нових співробітників, але й утримувати їх, а також забезпечувати їх мотивацію та ефективну роботу.

«Boho bar» є одним із яскравих прикладів успішного ресторанного бізнесу, який за свою історію зарекомендував себе завдяки високій якості обслуговування, оригінальній концепції та атмосфері, яка привертає різноманітну цільову аудиторію. Раніше розташований у Херсоні, заклад був змушений перенести свою діяльність до Одеси через російську окупацію, що ще більше підкреслює важливість адаптації та гнучкості в управлінні людськими ресурсами. Переміщення закладу стало величезним викликом, але також і можливістю для нових стратегічних рішень у сфері організації роботи персоналу.

Попри успіхи, «Boho bar» стикається з проблемами, типовими для багатьох підприємств ресторанної індустрії: високий рівень плинності кадрів, необхідність постійного навчання та мотивації персоналу, а також вирішення питання ефективної командної роботи. Це є особливо важливим в умовах, коли бізнес змушений адаптуватися до нових реалій і виходити на нові ринки, як у випадку з переїздом до Одеси. Управління персоналом в таких умовах вимагає інноваційних підходів та постійної підтримки зв'язків з працівниками, зокрема через мотиваційні програми, навчання і створення стійкої корпоративної культури.

Дослідження управління персоналом в «Boho bar» дозволяє глибше зрозуміти, як оптимізація цих процесів може вплинути на загальну результативність закладу. Воно сприятиме покращенню існуючих практик управління людськими ресурсами та дозволить розробити рекомендації, які можуть бути корисні не тільки для «Boho bar», а й для інших закладів ресторанно-барної індустрії, що прагнуть підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійкість бізнесу в умовах змін.

У багатьох публікаціях, що стосуються управління персоналом, основну увагу приділяють питанням організації оплати праці та матеріального стимулювання. Однак мотивація персоналу включає не тільки

матеріальні, але й нематеріальні аспекти, про що згадують дослідження А. Козаченка, А. Колота, І. Кулика та С. Рукасова.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської роботи є комплексний аналіз процесів управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі на прикладі закладу «Boho bar», а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності функціонування цього підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі.

2. Оцінити роль і значення персоналу в успіху ресторанного бізнесу, визначити вплив якісного управління кадрами на конкурентоспроможність закладів.

3. Дослідити особливості підбору, найму та адаптації персоналу в «Boho bar».

4. Оцінити ефективність системи мотивації та навчання персоналу в «Boho bar» та виявити основні проблеми в цій сфері.

5. Провести аналіз організаційної структури та функцій управління персоналом в закладі.

6. Розробити рекомендації щодо покращення управлінських процесів, системи мотивації та навчання персоналу на основі результатів дослідження.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі, зокрема в конкретному закладі - «Boho bar».

Предметом дослідження є управлінські стратегії та практики, що застосовуються для ефективного управління персоналом в «Boho bar», а також вплив цих стратегій на результативність роботи закладу.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному підході до удосконалення управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі на прикладі «Boho Bar», що поєднує теоретичні та практичні аспекти

кадрового менеджменту. Вперше проведено системний аналіз організаційної структури, процесів підбору, навчання та мотивації персоналу з урахуванням специфіки ресторанно-барної сфери, виявлено основні проблеми управління людським капіталом та запропоновано конкретні методи їх подолання. Розроблено практичні рекомендації щодо стандартизації рекрутингу, впровадження систем наставництва та регулярних тренінгів, удосконалення мотиваційних програм і оптимізації організаційної структури управління персоналом, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню командної взаємодії. Запропонована модель управління персоналом інтегрує адаптивні та мотиваційні механізми, що підвищує ефективність роботи закладу та забезпечує стабільність його розвитку у конкурентному середовищі.

Теоретична основа дослідження ґрунтується на сучасних концепціях управління людськими ресурсами, менеджменту персоналу та організаційної поведінки, адаптованих до специфіки ресторанно-барної сфери. Використано положення системного та процесного підходів до управління персоналом, які дозволяють розглядати заклад як цілісну організацію, де взаємозв’язок між структурою, функціями та мотивацією персоналу визначає ефективність діяльності. Крім того, дослідження спирається на теорії мотивації, навчання та розвитку персоналу, моделі підбору і відбору працівників, а також сучасні практики управління командами в умовах високої плинності кадрів і змін у ринку послуг. Теоретичний фундамент дозволяє обґрунтувати підходи до оптимізації організаційної структури, вдосконалення мотиваційних програм і системи навчання персоналу, що забезпечує підвищення продуктивності та стабільності роботи закладу «Boho Bar».

Методологія дослідження базується на використанні таких методів: аналіз літератури, аналіз документів, інтерв'ю та анкетування, метод порівняльного аналізу, статистичний метод та кейс-метод. Ці методи дозволяють комплексно оцінити процеси управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі, зокрема в «Boho bar», а також розробити

рекомендації для покращення ефективності управлінських практик та мотивації персоналу.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для удосконалення процесів управління персоналом у закладах ресторанно-барної індустрії, зокрема в «Boho bar». Розроблені рекомендації щодо покращення підбору, мотивації та навчання персоналу сприятимуть підвищенню ефективності роботи закладу, зниженню плинності кадрів і покращенню рівня обслуговування клієнтів, що в свою чергу сприятиме збільшенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Структура та обсяг магістерської роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять тринадцять підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 82 сторінок. Робота містить 1 таблицю, 2 анкети в додатках та список використаних джерел із 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У РЕСТОРАННО-БАРНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Суть та роль управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі

У загальному розумінні, управління людськими ресурсами охоплює всі етапи взаємодії з персоналом: від підбору та найму працівників до їхнього навчання, мотивації та оцінки результативності роботи. У ресторанно-барному бізнесі цей процес набуває особливого значення через високий рівень конкуренції та необхідність підтримки високої якості сервісу. Тому ефективне управління персоналом є необхідною умовою для досягнення стійкого успіху на ринку.

Управління людськими ресурсами (УЛР) - це стратегічний процес, що охоплює всі аспекти роботи з персоналом у межах організації, зокрема в ресторанно-барному бізнесі. Воно включає в себе набір заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, адже саме від кваліфікації, мотивації та ефективності працівників залежить якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність закладу.

Згідно з визначенням О. С. Васильєва, управління людськими ресурсами є системою, що включає в себе не лише практичні дії щодо організації трудової діяльності, а й сприяє розвитку та вдосконаленню персоналу на всіх етапах його роботи в організації. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільність роботи закладу в умовах змінного ринку [1, с. 56].

У процесі управління людськими ресурсами важливим є створення умов для розвитку та мотивації працівників, що включає в себе впровадження

програм навчання, заохочення, а також підтримку високої корпоративної культури. Для ресторанного бізнесу це питання є критично важливим, оскільки саме персонал є основним елементом, що формує імідж закладу та визначає рівень задоволеності клієнтів.

Отже, управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі є складним і багатогранним процесом, що вимагає від керівництва розробки та впровадження ефективних стратегій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток кваліфікованих кадрів, що є основою для успішної діяльності будь-якого ресторану чи бару [1, с. 60].

Персонал ресторану чи бару є не тільки основним ресурсом, а й головним фактором, що визначає успіх підприємства. Роль працівників у сфері ресторанного бізнесу набуває особливої важливості, оскільки саме їх професіоналізм, мотивація, взаємодія з клієнтами та здатність працювати в команді прямо впливають на рівень обслуговування та загальну атмосферу закладу. Клієнти часто оцінюють заклад не лише за якістю їжі чи напоїв, але й за рівнем сервісу, який забезпечує персонал.

У ресторанному бізнесі працівники виконують не лише функції обслуговування, але й становлять своєрідний "обличчя" закладу. Це означає, що від їхньої роботи залежить репутація ресторану, а отже, і його конкурентоспроможність. За словами В. Я. Петрова, якість обслуговування є одним із найважливіших критеріїв для клієнтів, і на цей фактор особливо впливає взаємодія персоналу з гостями. Коли персонал демонструє високий рівень обслуговування, це позитивно позначається на загальному враженні клієнта і стимулює його повернення до закладу[15, с. 134].

Однією з важливих складових успіху ресторанного бізнесу є не тільки професійні навички працівників, але й їхнє ставлення до роботи та мотивація. Задоволений і мотивований працівник здатний створити атмосферу, що сприяє лояльності клієнтів та позитивному іміджу закладу. І навпаки, низький рівень мотивації чи незадоволеність працівників можуть призвести до погіршення якості обслуговування і навіть зниження клієнтської

лояльності. Тому роль персоналу в ресторанному бізнесі важко переоцінити - він є не тільки ресурсом для виконання функцій, а й важливою частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Крім того, персонал ресторанного бізнесу має впливати на створення і підтримку корпоративної культури. Коли працівники поділяють цінності та місію компанії, вони здатні передати ці переконання клієнтам, що створює позитивний досвід відвідування закладу та підтримує високий рівень задоволеності гостей. Важливим є також створення сприятливого робочого середовища, що мотивує працівників на досягнення високих результатів.

Отже, персонал є ключовим елементом у досягненні успіху ресторанного бізнесу, адже від його професіоналізму, мотивації та здатності взаємодіяти з клієнтами залежить не тільки рівень обслуговування, але й імідж підприємства на ринку. Тому управління персоналом є основним інструментом досягнення конкурентних переваг у цій галузі.

У сучасному ресторанному бізнесі процеси управління персоналом переживають значні зміни, пов'язані з розвитком новітніх технологій, змінами на ринку праці та зростаючими вимогами до якості обслуговування. Ресторанна індустрія стає все більш орієнтованою на інноваційні підходи в управлінні людськими ресурсами, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зовнішні виклики і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Один із основних напрямків трансформації управління персоналом у ресторанному бізнесі полягає в автоматизації процесів. Використання сучасних технологій у сфері управління персоналом дозволяє значно спростити і прискорити багато операційних завдань, таких як розклад працівників, облік робочого часу, а також навчання та оцінка ефективності праці. Це дозволяє не лише зменшити витрати часу на адміністративні функції, але й знизити ймовірність людських помилок.

Важливим аспектом трансформації є зміна підходів до мотивації персоналу. Якщо раніше акцент робився переважно на матеріальних заохоченнях, то сьогодні все більше значення надається нематеріальним

факторам, таким як визнання досягнень, кар'єрний розвиток та підтримка корпоративної культури. За словами С. А. Кондратюка, сучасні стратегії мотивації вимагають не лише фінансових стимулів, а й створення сприятливого середовища для розвитку творчих здібностей співробітників, їхнього залучення до процесів прийняття рішень і самореалізації в роботі. Водночас, підвищення ефективності командної роботи через розвиток комунікаційних навичок і підтримку позитивної атмосфери в колективі стає важливим чинником успіху ресторанного бізнесу [16, с. 112].

Ще однією важливою зміною є зміщення акценту з вертикальної структури управління на більш гнучкі, горизонтальні моделі. У сучасному ресторані, де зміни відбуваються швидко, важливо мати команди, здатні оперативно приймати рішення і реагувати на ситуацію. Тому багато закладів ресторанного бізнесу відмовляються від строгих ієрархій і переходять до більш динамічних форм управління, які дозволяють працівникам на всіх рівнях бути більш залученими до управлінських процесів.

Зміни в управлінні персоналом також включають активне впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації, що дають можливість персоналу адаптуватися до нових умов. Це дозволяє ресторанам не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, але й підвищити рівень задоволення працівників своєю роботою, що прямо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, трансформація управління персоналом у ресторанній сфері - це багатогранний процес, що включає в себе автоматизацію, зміну підходів до мотивації, розвиток комунікацій та використання нових моделей управління, що дозволяє ефективно адаптувати ресторанний бізнес до сучасних вимог [44, с. 98].

1.2. Основні елементи управління персоналом у закладах громадського харчування

Підбір та найм персоналу є одним з найважливіших елементів управління персоналом у закладах громадського харчування, оскільки саме цей етап визначає якість і ефективність роботи підприємства в майбутньому. Від того, наскільки вмотивовано, кваліфіковано та відповідально будуть працювати працівники, залежить рівень обслуговування, задоволеність клієнтів і, відповідно, фінансовий результат закладу.

Процес підбору та найму персоналу в ресторанному бізнесі включає кілька етапів: визначення потреб у кадрах, складання профілю ідеального кандидата, залучення кандидатів, проведення співбесід та відбір найкращих кандидатів. Важливо, щоб кожен етап був ретельно спланований, адже будь-яка помилка на одному з них може призвести до низької продуктивності роботи або навіть до втраченого клієнта.

Перше, на що слід звертати увагу при підборі персоналу, - це не лише професійні навички, а й здатність кандидата працювати в команді, комунікабельність, стресостійкість та інші особисті якості, які важливі для успішного обслуговування клієнтів. Згідно з дослідженнями А. П. Остромова, особливо важливо враховувати соціальні та психологічні аспекти при наймі персоналу, оскільки ресторанна сфера вимагає постійної взаємодії з людьми, що потребує відповідних особистісних якостей від співробітників [26, с. 45].

Також важливим елементом є правильно організована система залучення кандидатів. З розвитком цифрових технологій, багато закладів почали активно використовувати онлайн-ресурси для розміщення вакансій, а також соціальні мережі для залучення молодих і амбіційних кандидатів. Зокрема, А. М. Коваленко вказує на зростаючу популярність використання сайтів для пошуку роботи і соціальних платформ, таких як LinkedIn, як ефективних інструментів для підбору персоналу у сфері гостинності [10, с. 63].

Процес співбесіди також є важливим етапом. Крім стандартних питань про досвід роботи та кваліфікацію, важливо перевіряти здатність кандидата адаптуватися до швидкоплинних умов ресторанного бізнесу, здатність до навчання та підтримання високого рівня емоційної стабільності під час роботи з клієнтами.

Таким чином, підбір та найм персоналу - це не просто процес пошуку кандидатів, а ретельна робота, яка потребує уваги до кожної деталі. Тільки правильний підхід до цього процесу забезпечить закладу висококваліфіковану команду, готову до будь-яких викликів ресторанної індустрії.

Організація роботи персоналу є одним з основних аспектів управління в закладах громадського харчування. Від ефективної організації робочих процесів залежить не лише результативність, а й рівень задоволеності клієнтів. Структура роботи персоналу повинна бути чітко визначена, а взаємодія між різними підрозділами має бути організована так, щоб кожен працівник мав чітке розуміння своїх обов'язків та відповідальності.

Основною метою організації роботи є забезпечення безперервного процесу обслуговування клієнтів, що включає в себе своєчасну подачу замовлень, ефективну комунікацію між працівниками та керівництвом, а також належну підтримку порядку та чистоти в закладі. Одним з важливих елементів організації є розподіл обов'язків серед персоналу, який повинен чітко дотримуватися внутрішніх стандартів та процедур.

Крім того, важливим аспектом є створення зручного та ефективного графіка роботи. У ресторанному бізнесі часто стикаються з необхідністю гнучкого розподілу робочого часу, щоб задовольнити потреби закладу та врахувати персональні побажання працівників. Для цього деякі заклади застосовують інноваційні методи планування, які дозволяють забезпечити збалансованість між потребами підприємства та працівників, знижуючи рівень стресу і підвищуючи мотивацію [42, с. 112].

Також важливою частиною організації роботи є адаптація нових

працівників та їхнє введення в робочий процес. В рамках цього процесу часто проводяться тренінги та інструктажі, що дозволяють швидко інтегрувати нових співробітників у колектив і навчити їх стандартам обслуговування, специфіці роботи закладу. За словами О. С. Ярової, для досягнення високої ефективності організації роботи персоналу необхідно застосовувати комбіновані методи навчання, включаючи теоретичні та практичні заняття, що дозволяють новачкам швидше освоювати навички та адаптуватися до умов роботи ресторану [45, с. 54].

Організація роботи персоналу також вимагає постійного контролю з боку менеджерів і керівників. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які проблеми, оптимізувати робочі процеси та забезпечити високий рівень якості обслуговування клієнтів. Успішна організація роботи персоналу є основою для стабільної та безперебійної діяльності ресторанного бізнесу.

Оцінка ефективності роботи персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в закладах громадського харчування. Вона дозволяє не тільки визначити рівень виконання завдань, але й виявити слабкі місця в роботі персоналу, що може призвести до зниження якості обслуговування клієнтів. Ефективна оцінка роботи персоналу також є важливим інструментом для мотивації працівників, оскільки вона дозволяє визначити кращих співробітників, що заслуговують на заохочення або підвищення, а також виявити тих, хто потребує додаткового навчання чи підтримки.

Одним із найбільш поширених методів оцінки ефективності є використання системи показників, таких як продуктивність праці, швидкість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, а також плинність кадрів і рівень виконання індивідуальних планів. За словами А. І. Савченка, для точної оцінки ефективності роботи персоналу ресторанного бізнесу важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники. Це дозволяє створити повну картину роботи співробітників, що дає можливість керівництву вчасно коригувати стратегії управління і покращувати результати роботи закладу [32,

с. 78].

Методи оцінки можуть бути різними - від традиційних анкет і тестувань до більш сучасних підходів, таких як 360-градусний фідбек, де оцінка працівника здійснюється не тільки керівництвом, а й колегами та підлеглими. Такі підходи дозволяють отримати більш об'єктивну оцінку ефективності, що є важливим для створення сприятливого робочого клімату та підвищення результативності праці.

Важливою складовою оцінки ефективності є й регулярне зворотне зв'язування з працівниками. Тільки за умови, коли працівник розуміє, чому його роботу оцінюють таким чином, він може усвідомити свої сильні та слабкі сторони, що стимулює його до подальшого розвитку та вдосконалення.

Таким чином, система оцінки ефективності роботи персоналу в ресторанному бізнесі має бути комплексною та враховувати як індивідуальні досягнення, так і командні результати. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити рівень обслуговування та забезпечити стабільність і розвиток закладу.

1.3. Моделі управління персоналом у ресторанно-барній сфері

Класичні моделі управління персоналом, що застосовуються в ресторанно-барному бізнесі, базуються на традиційних принципах управління, які сформувалися ще на початку XX століття. Вони характеризуються чіткою ієрархією, формалізацією ролей і обов’язків працівників, а також визначеними стандартами поведінки та обслуговування. Ці моделі виявилися ефективними в умовах стабільної економіки, коли процеси були більш передбачуваними, а менеджери могли зосереджуватись на плануванні та організації роботи за традиційними схемами.

Однією з таких моделей є модель наукового управління, запропонована Фредеріком Тейлором. Ця модель акцентує увагу на стандартизації робочих процесів, встановленні чітких норм праці, а також на мотивації через

фінансові стимули. Тейлор вважав, що правильне організоване робоче середовище та облік кожної деталі роботи підвищують ефективність праці, тому його методи активно застосовувалися на підприємствах, зокрема і в ресторанному бізнесі. У контексті ресторанної індустрії це означає чітке регулювання робочих процесів: від замовлення страв до їх подачі, що дозволяє забезпечити швидкість і якість обслуговування. Класичні моделі, що базуються на принципах Тейлора, є важливими для великих ресторанів або мереж, де стандартизація та контроль над процесами є ключовими для підтримки високої якості обслуговування [36, с. 89].

Іншою класичною моделлю є модель адміністративного управління, розроблена Анрі Файолем, французьким теоретиком менеджменту. За його підходом, основна увага приділялася ефективному розподілу робочих обов'язків між співробітниками та забезпеченню їх взаємодії через чітко визначену ієрархічну структуру. У ресторанному бізнесі це можна застосувати, організовуючи ефективну вертикальну структуру управління, де кожен співробітник має чітко визначену роль - від керівника ресторану до обслуговуючого персоналу. У рамках цієї моделі керівник займається плануванням, організацією, координацією та контролем роботи персоналу. Це дозволяє забезпечити ефективність і зменшити хаос у великому закладі, де потрібно чітко контролювати робочі процеси [38, с. 72].

Не менш важливою є також модель людських відносин, запропонована Елтон Мейо. Ця модель базується на ідеї, що продуктивність праці безпосередньо залежить від ставлення керівництва до працівників і створення позитивного психологічного клімату в колективі. Вона акцентує увагу на мотивації працівників через створення комфортних умов праці, підтримку емоційного комфорту та розвиток командної взаємодії. Мейо вважав, що, створивши сприятливі умови для роботи, можна підвищити ефективність праці. У ресторанному бізнесі це може проявлятись у створенні здорової корпоративної культури, заохоченні розвитку персоналу, а також в умовах, що сприяють взаємоповазі та співпраці між співробітниками. Такі

підходи можуть бути корисними в середньому і малому бізнесі, де важливим є не тільки виконання функцій, а й підтримка доброзичливої атмосфери серед персоналу [22, с. 56].

Класичні моделі управління персоналом у ресторанно-барній сфері є основою для формування більш складних і адаптованих до сучасних умов підходів. Вони допомогли сформувати базові принципи управління, які, хоча й потребують адаптації до сучасних реалій, все ж мають своє місце в сучасному управлінні людськими ресурсами. У поєднанні з новими підходами, такими як гнучкі методи управління та орієнтація на мотивацію працівників, ці моделі можуть створити міцну основу для досягнення високих результатів у ресторанній індустрії.

В умовах постійних змін на ринку праці, зростаючої конкуренції та швидкої адаптації нових технологій ресторанно-барний бізнес активно впроваджує інноваційні підходи в управлінні персоналом. Універсальних рішень, які підходили б усім закладам, не існує, однак сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами сприяють значному поліпшенню якості роботи, підвищенню мотивації персоналу та залученню нових талантів.

Одним з основних інноваційних підходів є активне використання цифрових технологій для автоматизації процесів управління персоналом. Це включає впровадження програмного забезпечення для розподілу робочих змін, моніторингу виконання завдань, оцінки ефективності працівників та зберігання даних про їхні досягнення. Ось, наприклад, онлайн-платформи для планування робочих графіків, такі як Deputy або 7Shifts, що дозволяють ресторанам зменшити кількість помилок у плануванні та значно скоротити час, витрачений на адміністративні завдання. Це дає можливість менеджерам зосередитися на важливіших аспектах бізнесу, таких як розвиток персоналу, підвищення якості обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних концепцій [7, с. 102].

Ще одним інноваційним підходом є розвиток системи гнучких форм організації праці. Такий підхід передбачає адаптацію робочих умов під

конкретні потреби працівників і вимоги бізнесу. Наприклад, ресторани можуть впроваджувати гнучкі графіки роботи, що дає можливість співробітникам самостійно вибирати зміни або працювати на неповний робочий день. Це підходить як для великих закладів, так і для малих кафе чи ресторанів, що стикаються з нестачею персоналу. Впровадження таких практик дозволяє знизити плинність кадрів і збільшити задоволеність працівників, що, у свою чергу, впливає на загальну ефективність ресторану. Дослідження О. Л. Романенка показують, що підприємства, які запроваджують гнучкі умови праці, отримують відчутне покращення в продуктивності та рівні лояльності своїх співробітників [31, с. 68].

Також інноваційні підходи в управлінні персоналом охоплюють розвиток нових методів мотивації та оцінки ефективності. Крім традиційних фінансових стимулів, значну роль у сучасному управлінні персоналом відіграють нематеріальні мотиваційні заходи, такі як визнання досягнень, професійний розвиток, надання можливості для кар'єрного зростання та створення комфортного психологічного клімату в колективі. Наприклад, система «360 градусів», коли оцінка працівника здійснюється не тільки керівництвом, але й його колегами, дозволяє створити більш об'єктивну картину його роботи, а також сприяє розвитку міжособистісних відносин у колективі. Вона дозволяє мотивувати працівників через визнання їхнього внеску не лише у виробничий процес, але й у загальну атмосферу на робочому місці. За словами В. А. Терещенка, такі системи особливо важливі в сферах, де команда має спільно працювати над досягненням результату, а мотивація через соціальне визнання є ключовим фактором [37, с. 92].

Ще одним важливим інноваційним підходом є використання навчання через цифрові технології. Онлайн-курси та тренінги стають все більш популярними в ресторанному бізнесі, оскільки дозволяють значно економити час на організацію навчальних заходів і надають персоналу можливість удосконалювати свої навички в зручний час. Це дає можливість ресторану швидше адаптувати працівників до нових умов, покращити якість

обслуговування і підвищити рівень кваліфікації персоналу без необхідності витрачати великі ресурси на організацію традиційних навчальних програм. Цифрове навчання також дозволяє ефективно впроваджувати нові технології та тренди в індустрії гостинності, що підвищує конкурентоспроможність закладу [33, с. 45].

Отже, інноваційні підходи в управлінні персоналом в ресторанно-барному бізнесі сприяють не тільки оптимізації внутрішніх процесів, але й створенню більш сприятливого середовища для розвитку співробітників. Вони дозволяють бізнесу бути більш адаптивним, знижувати плинність кадрів та підвищувати ефективність роботи закладів у цілому.

Управління персоналом у ресторанному бізнесі є надзвичайно важливим елементом для забезпечення високої якості обслуговування та ефективної роботи закладу. Вибір моделі управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію співробітників, а також на загальний успіх ресторану. Існує кілька основних підходів до управління персоналом, кожен з яких має свої переваги та недоліки в контексті ресторанного бізнесу. Основними моделями є класичні, інноваційні та гнучкі підходи, які використовуються залежно від специфіки ресторану, розміру закладу та його корпоративної культури. Порівняння цих моделей дозволяє виявити найбільш ефективні стратегії для покращення управління персоналом у різних типах ресторанного бізнесу.

Однією з класичних моделей управління персоналом є модель наукового управління, що базується на роботах Фредеріка Тейлора. Тейлор вважав, що управління персоналом повинно ґрунтуватися на строгій організації праці, де кожен працівник чітко виконує свої обов'язки за визначеними стандартами. В ресторанному бізнесі це проявляється у встановленні чітких норм і стандартів обслуговування, а також у використанні системи контролю, яка дозволяє оптимізувати робочі процеси. Наприклад, у великих ресторанах чи мережах ресторанів використання цієї моделі дозволяє підтримувати стабільність і високу швидкість

обслуговування, що є важливим для великих потоків клієнтів. Проте цей підхід має й свої обмеження. В умовах нестабільної економіки та високої плинності кадрів модель наукового управління може виявитися занадто жорсткою, що знижує рівень мотивації працівників і їхню задоволеність роботою [13, с. 113].

Іншою популярною моделлю є адміністративне управління, що базується на роботах Анрі Файоля. Цей підхід зосереджений на визначенні чіткої ієрархії в організації, а також на розподілі обов'язків між працівниками. У ресторанному бізнесі ця модель особливо ефективна в великих закладах, де необхідно організувати роботу великої кількості співробітників. Вона дозволяє чітко визначити ролі, відповідальність та зони відповідальності, що забезпечує високий рівень дисципліни та порядку. Однак, в умовах ресторанного бізнесу модель адміністративного управління може бути менш гнучкою і не завжди ефективною в малих ресторанах або кафе, де важлива гнучкість і здатність адаптуватися до змін у потребах клієнтів. В таких умовах цей підхід може обмежувати творчий потенціал працівників і знижувати рівень інноваційності [20, с. 105].

В свою чергу, модель людських відносин, запропонована Елтоном Мейо, орієнтована на мотивацію працівників через підтримку їхнього психологічного благополуччя, а також через створення сприятливих умов для розвитку командної роботи. В умовах ресторанного бізнесу, де взаємодія між співробітниками є важливою для досягнення високих результатів, ця модель має значний потенціал. Мотивація працівників через нематеріальні фактори, такі як визнання, підтримка та взаєморозуміння, здатна підвищити рівень задоволеності співробітників і їхню лояльність до підприємства. Цей підхід є особливо корисним для малих і середніх ресторанів, де важливо створювати командну атмосферу і забезпечувати постійну взаємодію між працівниками для досягнення спільної мети. Проте в умовах великих ресторанів чи мереж, де кількість персоналу є великою, ця модель може виявитися недостатньо ефективною через складність персонального підходу до кожного

співробітника [34, с. 89].

Інноваційні моделі управління персоналом, які використовуються в сучасному ресторанному бізнесі, зосереджуються на більш гнучких підходах до управління. Зокрема, важливим елементом є застосування новітніх цифрових технологій для автоматизації процесів управління персоналом, таких як розподіл змін, оцінка ефективності праці та моніторинг виконання завдань. Цифрові платформи для планування графіків, оцінки ефективності та управління персоналом дають можливість значно оптимізувати роботу і підвищити продуктивність працівників. Зокрема, такі системи дозволяють ресторанам ефективно керувати своїми ресурсами, зменшуючи витрати часу на адміністративні процеси та надаючи можливість керівникам зосередитися на інших важливих аспектах бізнесу, таких як покращення обслуговування клієнтів і оптимізація стратегії розвитку персоналу [4, с. 65].

Особливо важливою є також модель гнучких форм організації праці, яка передбачає надання працівникам можливості для гнучкого вибору робочих змін і умов праці. Це дозволяє підвищити рівень задоволення працівників і зменшити плинність кадрів, що є важливим фактором для ресторанного бізнесу, де часто стикаються з нестачею персоналу. Гнучкий графік та можливість працювати на неповний робочий день дозволяє співробітникам організовувати своє робоче життя, не відриваючись від особистих справ та сімейних обов'язків, що підвищує їхню лояльність і мотивацію до роботи. Крім того, така організація праці дає можливість ресторанам скорочувати витрати на утримання персоналу та забезпечувати більшу ефективність роботи [5, с. 44].

Порівняння класичних, інноваційних та гнучких моделей управління персоналом показує, що жодна з них не є універсальною і найкращою для всіх типів ресторанних закладів. Кожна модель має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати в залежності від конкретних умов роботи підприємства. Однак важливо зазначити, що комбінування елементів різних моделей дозволяє створити більш адаптовану та ефективну стратегію

управління персоналом, що відповідає потребам сучасного ресторанного бізнесу.

1.4. Особливості мотивації та управління персоналу в ресторанно-барному бізнесі

Мотивація є важливим чинником успіху будь-якої організації, і ресторанно-барний бізнес не є винятком. Мотивація персоналу має безпосередній вплив на ефективність праці, якість обслуговування, задоволеність клієнтів і загальну атмосферу в закладі. Вивчення мотиваційних теорій і їх застосування в ресторанному бізнесі є необхідним для створення ефективних умов праці, зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності співробітників.

Однією з найбільш відомих мотиваційних теорій є теорія потреб Абрагама Маслоу, яка передбачає, що люди мають ієрархію потреб, і мотивація залежить від того, на якому рівні ці потреби знаходяться. Маслоу виокремлює п’ять основних рівнів потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в пошані та потреби самореалізації. У контексті ресторанного бізнесу ці потреби можна застосувати для створення робочого середовища, яке задовольняє вимоги персоналу на різних рівнях. Наприклад, базові фізіологічні потреби, такі як гідні умови праці та оплата, є першим кроком для залучення і утримання працівників. Задоволення соціальних потреб, таких як комфортні стосунки в колективі та можливість взаємодії з клієнтами, є важливим для формування лояльності співробітників до закладу. Потреби в самореалізації можуть бути задоволені через можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту, що також позитивно впливає на мотивацію персоналу ресторану [19, с. 89].

Іншою популярною теорією є теорія двофакторної мотивації Фредеріка Герцберга, яка стверджує, що фактори мотивації поділяються на гігієнічні і мотиваційні. Гігієнічні фактори (зарплата, умови праці, безпека) є необхідними для того, щоб працівники не відчували незадоволення, але вони

не забезпечують довгострокову мотивацію. Водночас мотиваційні фактори (можливості для професійного зростання, визнання, досягнення) безпосередньо впливають на підвищення продуктивності праці та мотивацію співробітників. В ресторанному бізнесі ці фактори важливі для підтримки високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Наприклад, співробітники, які відчувають, що їхні досягнення оцінюються і вони можуть розвиватися в компанії, набагато ефективніше виконують свої обов'язки та демонструють більшу зацікавленість у роботі. Тому ресторани та бари повинні впроваджувати як гігієнічні, так і мотиваційні фактори для забезпечення довгострокової мотивації своїх працівників [6, с. 76].

Ще однією важливою мотиваційною теорією є теорія справедливості Джона Адамса. Згідно з цією теорією, працівники мотивуються не тільки своїм доходом або умовами праці, а й тим, як справедливо вони оцінюються в порівнянні з іншими. В ресторанному бізнесі це особливо важливо, оскільки більшість працівників працюють у команді, і відчуття несправедливості може призвести до зниження ефективності та навіть до плинності кадрів. Наприклад, якщо один працівник відчуває, що він отримує менше за рівну роботу або має гірші умови праці порівняно з іншими, це може призвести до демотивації та конфліктів в колективі. Тому дуже важливо впроваджувати прозорі системи оцінки та винагороди, де кожен працівник може бачити чіткі критерії для отримання підвищення або премії. Це сприяє створенню здорової атмосфери в колективі та підвищує рівень мотивації [14, с. 63].

Таким чином, застосування різних мотиваційних теорій в ресторанному бізнесі дозволяє створити систему стимулювання, яка відповідає потребам працівників на різних рівнях. Ключовим моментом є те, що мотивація має бути багатогранною і комплексною, включаючи як фінансові, так і нематеріальні фактори. Це сприяє підвищенню ефективності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери в колективі. Ресторанний бізнес, як і будь-яка інша галузь, потребує індивідуального підходу до кожного працівника, а застосування різних мотиваційних моделей

дає змогу задовольнити ці потреби та досягти високих результатів у роботі.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливими складовими стратегії управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі. Успішне функціонування ресторану, його здатність адаптуватися до змін у ринку та зберігати високий рівень обслуговування залежать від рівня професіоналізму працівників. У цьому контексті розвиток персоналу, вдосконалення їхніх знань і навичок стають ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг на ринку гостинності.

У сучасному ресторанному бізнесі існують різні підходи до навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Одним з основних напрямків є впровадження системи безперервного навчання, яка включає як формальне, так і неформальне навчання. Формальне навчання передбачає організацію тренінгів, курсів і семінарів, які проводяться як всередині закладу, так і за межами ресторану, наприклад, за участю зовнішніх тренерів або в рамках спеціалізованих навчальних програм. Це дає можливість співробітникам не лише вдосконалювати свої професійні навички, а й дізнаватися про новітні технології та інновації в індустрії гостинності. Наприклад, програми сертифікації барменів, сомельє або кухарів дають змогу підвищити професіоналізм співробітників, що в свою чергу підвищує рівень обслуговування в закладі [45, с. 58].

Неформальне навчання, яке також набуває популярності, включає менторство, обмін досвідом між співробітниками, участь у робочих групах, що сприяє розвиткові навичок міжособистісної комунікації та роботи в команді. Цей підхід дозволяє швидко адаптувати нових співробітників, а також підвищувати ефективність взаємодії між різними рівнями персоналу в ресторанному бізнесі. Важливим елементом неформального навчання є створення сприятливої корпоративної культури, де постійно відбувається обмін знаннями та досвідом між колегами. Таким чином, персонал ресторану може не тільки отримувати нові знання, але й ефективно їх застосовувати на практиці. В результаті цього створюється здорове робоче середовище, що

сприяє не тільки професійному зростанню, а й збереженню високого морального клімату в колективі [44, с. 79].

Ще одним важливим аспектом підвищення кваліфікації є використання онлайн-курсів і вебінарів, що дають можливість навчатися у будь-який зручний час і в будь-якому місці. Цей підхід особливо важливий для мережевих ресторанів, де співробітники можуть бути зосереджені в різних локаціях. Онлайн-платформи дають змогу організувати централізовану систему навчання для всієї компанії, що забезпечує єдині стандарти обслуговування та підвищення кваліфікації на всіх етапах кар'єрного росту працівників. Дистанційне навчання дозволяє ресторану значно заощаджувати кошти на традиційних навчальних курсах і одночасно досягати високих результатів у навчанні співробітників.

Особливу увагу в ресторанах варто приділяти навчальним програмам для менеджерів і керівників середньої ланки, адже саме від їхнього рівня підготовки залежить загальна ефективність роботи закладу. Програми розвитку лідерських якостей, ефективного управління командами та вирішення конфліктів є важливими для забезпечення високої продуктивності праці. Ресторанний бізнес постійно змінюється, і керівники повинні бути готові до адаптації та впровадження новітніх технологій управління персоналом. Для цього необхідно систематично проводити тренінги та тренінги для менеджерів з нових підходів до управління та управлінських стратегій.

Одним із важливих аспектів підвищення кваліфікації є також програми мотивації та заохочення співробітників до саморозвитку. Мотивація до навчання та самовдосконалення може бути досягнута через систему винагород і бонусів, наприклад, за успішне проходження навчальних програм або досягнення високих результатів у роботі. Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що включає як навчання, так і особистісний розвиток, сприяє підвищенню мотивації і задоволеності працею. Створення сприятливих умов для кар'єрного росту і розвитку є

важливим чинником для зниження плинності кадрів і залучення нових талановитих співробітників.

Таким чином, підвищення кваліфікації персоналу є багатогранним процесом, що включає різноманітні підходи до навчання, як формальні, так і неформальні, використання новітніх технологій, а також розробку системи мотивації і кар'єрного росту. Всі ці фактори разом забезпечують високий рівень професіоналізму працівників і сприяють успішному функціонуванню ресторанного бізнесу.

Система винагород і стимулів є важливим інструментом управління персоналом у ресторанно-барному бізнесі. Вона сприяє не лише залученню нових працівників, а й підтримці високої мотивації та ефективності роботи на кожному етапі кар'єрного росту. Встановлення ефективної системи стимулів забезпечує стабільність колективу, знижує плинність кадрів та підвищує рівень обслуговування клієнтів, що є основним завданням для будь-якого ресторанного закладу.

Один із важливих аспектів системи винагород і стимулів - це поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна винагорода, як правило, включає в себе зарплату, бонуси, премії, оплату додаткових годин роботи та інші фінансові стимули. В ресторанному бізнесі система матеріальних винагород є ключовим інструментом для залучення працівників та стимулювання їх до високоякісної роботи. Успішні ресторанні заклади часто використовують бонусні програми, де співробітники можуть отримувати додаткові виплати за досягнення певних показників - наприклад, за обсяг проданих страв або за кількість задоволених клієнтів. Це дозволяє не тільки мотивувати персонал до роботи, а й значно підвищує рівень їх залученості до процесу обслуговування [43, с. 65].

Проте матеріальна винагорода не є єдиним стимулом для персоналу. Все більше значення набувають нематеріальні фактори, такі як визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту, позитивна корпоративна культура та атмосфера в колективі. Одним із важливих аспектів є створення

системи визнання досягнень працівників, що включає не тільки нагороди за досягнення, але й публічне визнання заслуг співробітників перед колективом, клієнтами та керівництвом. Така система може бути організована у вигляді "Співробітника місяця", надання додаткових відпусток або можливості взяти участь у навчальних заходах за рахунок підприємства. Визнання з боку керівництва та колег позитивно впливає на моральний клімат у колективі та підвищує мотивацію до роботи [31, с. 72].

Ще одним важливим аспектом є гнучкість системи винагород у залежності від типу роботи та особливостей кожного співробітника. Наприклад, для барменів і офіціантів можуть бути встановлені спеціальні бонуси за високий рівень продажу або за швидкість і якість обслуговування, тоді як для кухарів можуть бути важливі інші критерії - наприклад, швидкість виконання замовлень або рівень якості страв. Інші типи винагород, як-от додаткові премії чи поїздки на корпоративні заходи, можуть бути ефективними для всього колективу в цілому, якщо вони сприяють розвитку командного духу і покращенню атмосфери на робочому місці.

Успішні ресторанні заклади також активно використовують системи мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників. Наприклад, деякі заклади впроваджують програми лояльності для працівників, які включають доступ до знижок на їжу, безкоштовне харчування або інші привілеї. Крім того, для працівників, які займають важливі посади, розробляються програми мотивації, пов’язані з кар'єрним ростом і можливістю здобуття додаткових навичок. Це допомагає підвищити ефективність роботи на всіх рівнях та сприяє тривалому збереженню працівників у компанії.

Одним із ефективних інструментів мотивації є використання системи командних стимулів. У ресторанному бізнесі, де багато процесів залежать від злагодженої роботи команди, важливо мотивувати весь колектив до спільної мети. Командні бонуси, організація спільних заходів або навіть бонуси за спільний результат дозволяють створити атмосферу співпраці та

взаємодопомоги. Це підвищує якість виконання завдань, покращує взаєморозуміння між колегами та знижує рівень конфліктності в колективі.

Важливо також враховувати, що система винагород та стимулів має бути справедливою та прозорою. Працівники повинні розуміти, за що вони отримують винагороду і які критерії оцінки їхньої роботи. Недостатня прозорість у питаннях винагород може призвести до демотивації та зниження ефективності роботи, адже працівники можуть відчувати несправедливість у розподілі ресурсів.

Таким чином, система винагород і стимулів є важливим інструментом для підтримки високої мотивації персоналу та забезпечення успішного функціонування ресторанного бізнесу. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також персоналізований підхід до кожного співробітника, є ключем до створення ефективної та лояльної команди, яка здатна підтримувати високий рівень обслуговування та досягати значних результатів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі, що дозволяє визначити ключові фактори ефективного функціонування закладів громадського харчування. Аналіз сутності та ролі управління персоналом показав, що людський капітал є стратегічним ресурсом ресторанного бізнесу, який впливає на якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати закладу. У підрозділі 1.2 виділено основні елементи управління персоналом - планування та підбір кадрів, організація робочих процесів, оцінка ефективності праці, мотивація та розвиток співробітників – що формують цілісну систему кадрового менеджменту у закладах громадського харчування.

У підрозділі 1.3 розглянуто сучасні моделі управління персоналом у ресторанно-барній сфері, серед яких адміністративна, поведінкова, ситуаційна та гнучка моделі, що дозволяють адаптувати підходи до специфіки закладу, його розміру та стилю роботи. Особливу увагу приділено значенню гнучких і адаптивних моделей у забезпеченні ефективності комунікацій, командної взаємодії та швидкої реакції на зміни ринку.

У підрозділі 1.4 висвітлено особливості мотивації та навчання персоналу, підкреслено важливість використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, організації регулярних тренінгів, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури. Встановлено, що мотиваційні та навчальні програми безпосередньо впливають на продуктивність персоналу, його лояльність та якість обслуговування гостей.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що ефективне управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі є ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку закладів громадського харчування, а інтеграція сучасних моделей управління, мотиваційних механізмів та систем навчання формує основу для підвищення ефективності роботи персоналу та задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В РЕСТОРАННО-БАРНОМУ ЗАКЛАДІ «BOHO BAR»

2.1. Загальна характеристика «Boho bar»

«Boho bar» - один з найпопулярніших і стильних ресторанно-барних закладів, що здобув популярність не лише в Херсоні, де він починав свою діяльність, а й за межами міста. Він був заснований у 2015 році групою молодих і талановитих підприємців, що прагнули створити унікальний простір для поціновувачів гастрономії та мистецтва. Ідея цього закладу була надзвичайно амбітною: поєднати у одному місці культурний захід і ресторанну атмосферу, де гості могли б не лише насолоджуватись їжею, а й брати участь у різноманітних культурних подіях, таких як виставки, живі концерти, майстер-класи та інші тематичні заходи.

Початково «Boho bar» розташовувався в Херсоні, де швидко здобув популярність завдяки своїй унікальній концепції та атмосфері. Основною перевагою закладу стало поєднання стильного інтер'єру, елегантної кухні та активної культурної програми. Завдяки успішній стратегії просування та привітному персоналу, «Boho bar» став одним з улюблених місць для проведення як ділових зустрічей, так і неформальних вечірок.

Проте з початком військової агресії Росії в 2022 році «Boho bar» був змушений тимчасово закрити свої двері в Херсоні через окупацію міста. Власники закладу, однак, не опустили руки і не втратили надії. Вже у 2023 році вони відкрили нову локацію в Одесі, що стало новим етапом розвитку бренду. Перехід до Одеси дозволив не лише відновити бізнес, але й розширити аудиторію, залучивши нових клієнтів з інших регіонів України та іноземців, які знаходяться в пошуках нових гастрономічних вражень.

В Одесі «Boho bar» продовжив розвивати концепцію культурно-гастрономічного простору, додавши нові елементи до меню та програми

заходів. Завдяки цьому заклад швидко адаптувався до змін і зміг утримати свій статус серед лідерів ресторанного бізнесу в Одесі. Відновлення «Boho bar» стало не лише важливим кроком для власників, а й для місцевої ресторанної індустрії, адже він став одним із символів відновлення та процвітання навіть в умовах війни та економічної нестабільності. Кожен етап його розвитку став яскравим прикладом для інших підприємців ресторанної індустрії, які також змушені адаптуватися до змін в економічній та політичній ситуації країни [32, с. 45].

Не менш важливим етапом стало впровадження інновацій в управлінні персоналом та обслуговуванні клієнтів. Власники «Boho bar» зрозуміли, що для досягнення успіху в умовах змін потрібно звернути увагу на мотивацію та розвиток персоналу. В результаті заклад почав активно впроваджувати новітні методи управління персоналом, використовуючи цифрові платформи для навчання співробітників, а також створюючи систему мотиваційних бонусів для покращення якості обслуговування клієнтів. Ці інноваційні підходи стали важливими інструментами для збереження високого рівня обслуговування, що, в свою чергу, допомогло зберегти лояльність постійних клієнтів і залучити нових.

Загалом, історія розвитку «Boho bar» є чудовим прикладом того, як ресторанний бізнес може не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й використовувати ці зміни як можливість для подальшого розвитку та вдосконалення.

Організаційна структура закладу «Boho bar» побудована таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність в управлінні персоналом та організації роботи. Після відкриття нового закладу в Одесі команда зробила акцент на розбудову структури, яка відповідає сучасним вимогам гнучкості та високих стандартів обслуговування.

Вищий рівень організаційної структури закладу складають власники і генеральний директор, які є відповідальними за загальну стратегію розвитку, прийняття важливих бізнес-рішень та контроль за виконанням основних

операційних функцій. Генеральний директор координує роботу усіх підрозділів, а також займається взаємодією з постачальниками та партнерами закладу.

Під ним розташовуються два основні відділи: відділ кухні та відділ обслуговування, які є ключовими для роботи ресторану. У відділі кухні працюють шеф-кухар, його помічники та кухарі, які відповідають за приготування страв та підтримку високих стандартів якості. Шеф-кухар має велику свободу у виборі меню та створенні нових страв, що є важливою складовою стратегії закладу, орієнтованої на інноваційність та ексклюзивність.

У відділі обслуговування працює група офіціантів, барменів та менеджерів по роботі з клієнтами. Менеджери є основними координаторами роботи персоналу, вони відповідають за створення атмосферного обслуговування та організацію заходів для гостей. Бармени мають великий досвід і є важливою частиною інтернаціональної атмосфери закладу, пропонуючи унікальні коктейлі та напої. Офіціанти виконують роль безпосередніх контактів з гостями, забезпечуючи їм комфорт і високу якість обслуговування.

Одним із важливих аспектів організаційної структури є інтенсивне навчання персоналу та впровадження нових технологій для полегшення робочих процесів. Для цього в «Boho bar» створено систему постійного навчання персоналу за допомогою онлайн-платформ та майстер-класів, що проводяться всередині закладу. Всі нові співробітники проходять базову тренувальну програму, яка включає вивчення специфіки роботи ресторану, основ етикету та технік обслуговування гостей.

Важливу роль у підтриманні ефективної організаційної структури відіграють також соціальні мережі «Boho bar», через які постійно комунікують з гостями та потенційними клієнтами. На офіційних сторінках закладу у Facebook та Instagram публікуються актуальні новини, меню, анонси подій та інші важливі повідомлення, що дозволяє тримати зв'язок з

клієнтами та залучати нових відвідувачів [27, с. 56].

Також в структурі «Boho bar» є відділ HR, який відповідає за підбір персоналу та його адаптацію в нових умовах. Керівник цього відділу організовує тренінги, проводить співбесіди, займається мотивацією персоналу та його кар'єрним ростом. Власники закладу активно підтримують процеси взаємодії між різними підрозділами, прагнучи до максимального зниження рівня плинності кадрів.

Незважаючи на різноманітність функцій та відповідальностей, організаційна структура «Boho bar» має чітку ієрархію, яка дозволяє ефективно реагувати на будь-які зміни на ринку та в управлінських процесах. Це забезпечує безперервне покращення якості обслуговування, швидке прийняття рішень і адаптацію до потреб клієнтів.

2.2. Оцінка організаційної структури та функцій управління персоналом в «Boho bar»

Структура управління в «Boho bar» визначає ефективність взаємодії всіх елементів закладу - від кухарів і барменів до менеджерів і адміністрації. Від того, як організована робота між цими ланками, залежить не тільки успішність обслуговування клієнтів, але й загальна атмосфера в закладі, що сприяє розвитку та популярності ресторану.

Згідно з внутрішнім документом «Структура управління та функції персоналу Boho Bar» (2023), організаційна структура цього закладу базується на принципах чіткої ієрархії, де кожен працівник має визначену роль та обов'язки. Перший рівень управління складають керуючі - особа, яка займається прийняттям стратегічних рішень та управлінським контролем. Зазначено, що керівник відповідає за розробку стратегії розвитку закладу, встановлення основних цілей та завдань для всіх підрозділів закладу. Цей рівень координує всі процеси в «Boho bar», включаючи співпрацю з

партнерами та постачальниками, фінансовий контроль та управління персоналом[35].

Далі йде рівень менеджерів: вони відповідальні за конкретні функціональні підрозділи. Це можуть бути менеджери з обслуговування, бармени, кухарі та офіціанти. Кожен з них має визначену зону відповідальності:

-Менеджер по роботі з клієнтами - безпосередньо контролює роботу офіціантів, організовує роботу на залі та вирішує конфліктні ситуації.

-Менеджер бару - відповідає за роботу барної зони, взаємодіє з постачальниками алкогольних напоїв, контролює якість обслуговування та налаштовує робочі процеси для барменів.

-Кухарі та помічники кухарів займаються безпосередньо приготуванням страв, забезпечуючи високу якість продукції згідно з встановленими стандартами.

-Офіціанти – важлива частина персоналу, без яких неможливо забезпечити якісне обслуговування гостей. Вони забезпечують взаємодію з клієнтами, приймають замовлення, подають їжу та напої, обслуговують святкові заходи.

Нижче, у внутрішньому документі, згадано, що в організаційній структурі закладу також важливу роль відіграє технічний персонал, який займається обслуговуванням інфраструктури ресторану. Вони контролюють належний стан приміщень, чистоту, а також працюють із системами вентиляції та кондиціонування, що є важливим для створення комфортних умов для клієнтів.

Особливістю структури управління в «Boho bar» є її гнучкість, яка дозволяє адаптувати її до змін на ринку ресторанного бізнесу. Заклад постійно розвиває свої управлінські та організаційні процеси, включаючи діджиталізацію та впровадження новітніх технологій. Наприклад, система автоматизації замовлень, яка активно використовується в закладі, дозволяє значно зменшити навантаження на персонал і прискорити процес обслуговування клієнтів.

Серед ключових посадах, які зазначаються в останніх публікаціях та на офіційному сайті «Boho Bar», є також координатор навчання - спеціаліст, який відповідає за організацію тренінгів і підвищення кваліфікації персоналу [27]. Це є важливим кроком для підтримки високого рівня професіоналізму в команді та збереження персоналу.

Згідно з даними внутрішнього документу «Маркетингова стратегія та структура управління Boho Bar» (2023), велика увага приділяється мотивації та розвитку персоналу, що включає не лише фінансові стимулюючі фактори, але й регулярні тренінги та навчання для кожної з ключових ланок структури. Це дозволяє закладу зберігати ефективність організаційної структури, забезпечуючи при цьому динамічний розвиток команди[21].

В управлінні персоналом закладу «Boho Bar» кожен із управлінців виконує конкретні функції, спрямовані на забезпечення ефективної організації роботи, розвитку персоналу та надання високоякісних послуг. Вони відповідають за різні аспекти функціонування закладу, що включає як управлінські, так і операційні обов'язки.

Генеральний директор (керуючий) - очолює загальну стратегію закладу і відповідає за управлінські рішення на високому рівні. До його функцій входять стратегічне планування, організація роботи всіх підрозділів, аналіз ефективності бізнесу та підтримка взаємодії з партнерами. Ця позиція вимагає глибокого розуміння ринку ресторанного бізнесу і стратегічного бачення розвитку закладу. Більше інформації щодо стратегії та управлінських аспектів можна знайти в офіційному документі «Маркетингова стратегія Boho Bar» [39].

Менеджер по роботі з клієнтами - ця роль фокусується на забезпеченні високого рівня обслуговування гостей закладу. Менеджер з клієнтських відносин організовує комунікацію з гостями, реагує на зворотний зв'язок, вирішує конфлікти та координує команду офіціантів для забезпечення бездоганного сервісу. Від нього залежить, наскільки заклад залишить позитивне враження у своїх відвідувачів. Стратегії та підходи, застосовувані в

«Boho Bar», активно обговорюються на сторінках в соцмережах, таких як Instagram та Facebook, що дозволяє краще зрозуміти стратегії взаємодії з клієнтами [47, 46].

Менеджер бару - основна роль полягає в організації роботи барної зони, відборі барменів, контролю за якістю напоїв, а також за дотриманням санітарних стандартів. Менеджер бару в «Boho Bar» постійно працює над підвищенням рівня обслуговування та новими коктейльними пропозиціями, що є однією з унікальних рис закладу. Його функція також включає тренування персоналу і контроль за складом меню [27].

Менеджер по персоналу - відповідає за підбір і навчання персоналу. Основною задачею цієї посади є забезпечення високої кваліфікації працівників та мотивація для досягнення високих результатів у роботі. Менеджер по персоналу проводить тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також робить оцінку ефективності роботи кожного співробітника. Деталі цього процесу можна знайти в звітах і внутрішніх документах, що регламентують процеси набору та навчання персоналу, таких як «Процес підбору та навчання персоналу» [39].

Ці функції взаємодіють між собою та дозволяють забезпечити стабільну роботу «Boho Bar», підтримуючи високі стандарти обслуговування, мотивації персоналу та загальну ефективність діяльності.

Взаємодія між різними рівнями управління є важливою складовою для успішного функціонування будь-якого закладу, зокрема «Boho Bar». Встановлення чіткої комунікації між керівними та виконавчими рівнями управління допомагає забезпечити ефективну роботу персоналу, швидке реагування на зміну умов ринку, а також підтримку високих стандартів обслуговування.

1. Взаємодія між генеральним директором та менеджерами

Генеральний директор (керуючий) закладу виступає головною ланкою між стратегічними завданнями компанії і операційним управлінням. У «Boho Bar» цей рівень керівництва відповідає за встановлення загальних напрямків

розвитку, що потім реалізуються через менеджерів на більш низьких рівнях. Зокрема, генеральний директор визначає фінансові стратегії, політики щодо маркетингу та розвиток інфраструктури, а також взаємодіє з іншими зацікавленими сторонами, такими як постачальники та партнери закладу.

Згідно з внутрішніми документами «Boho Bar», на рівні управління персоналом генеральний директор забезпечує затвердження стратегій підвищення ефективності роботи закладу та прийняття рішень на основі аналізу результатів діяльності, що здійснюються менеджерами [21].

2. Роль середнього рівня управління (менеджери по персоналу, барменеджери, менеджери по роботі з клієнтами)

Середній рівень управління в «Boho Bar» є важливою ланкою для організації щоденної роботи закладу. Менеджери, які відповідають за окремі функції (підбір персоналу, організація обслуговування клієнтів, робота з баром), здійснюють безпосередній контроль за виконанням задач та передають інформацію вищому керівництву. Вони також формулюють операційні плани, взаємодіють із нижчими рівнями (офіціанти, бармени, кухарі) та надають зворотний зв'язок щодо виконання цих планів.

Документ «Маркетингова стратегія Boho Bar» зазначає, що менеджери середнього рівня здійснюють звітність перед генеральним директором про досягнуті результати. Вони не лише організовують робочі процеси, а й виконують роль мотиваторів, спонукаючи працівників до більш високих результатів, що має прямий вплив на кінцеві фінансові показники закладу [35].

3. Взаємодія між лінійним персоналом і керівництвом

Низовий рівень управління в «Boho Bar» включає працівників, які безпосередньо здійснюють виконання завдань: офіціанти, бармени, кухарі та прибиральники. Їхні функції детально регламентуються внутрішніми інструкціями, зокрема, в документі «Функції та обов'язки персоналу» [39]. Взаємодія між лінійними працівниками та керівництвом базується на регулярних зустрічах, зворотньому зв'язку, а також постійному контролі за якістю виконання стандартів обслуговування клієнтів. Лінійні працівники

можуть звертатися до менеджерів для вирішення оперативних питань, таких як зміни в роботі або пропозиції щодо покращення процесів обслуговування.

Взаємодія між усіма рівнями управління в «Boho Bar» також забезпечується через комунікаційні канали, які включають щоденні наради, регулярні брифінги, а також ефективну систему зворотного зв'язку через соцмережі та внутрішні канали комунікації. Важливою частиною взаємодії є адаптація інформації до потреб кожного рівня управління: від загальних стратегічних напрямків до конкретних операційних завдань.

4. Процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Комунікація між рівнями управління також відіграє важливу роль у процесі навчання персоналу. Менеджери середнього рівня, як зазначено у внутрішньому документі «Процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу» [39], регулярно проводять тренінги та курси для лінійного персоналу. Вони відповідають за визначення потреб у навчанні та передачу цієї інформації на вищий рівень. Генеральний директор визначає стратегію розвитку компанії та ключові напрямки, в яких повинна вдосконалюватися команда.

2.3. Аналіз підходів до підбору та найму персоналу в закладі

Підбір персоналу є одним із ключових етапів у забезпеченні ефективної роботи закладу, оскільки саме від цього залежить якість обслуговування та здатність команди досягати встановлених бізнес-цілей. У «Boho Bar» підхід до підбору персоналу є ретельно продуманим і базується на кількох основних методах і каналах, які забезпечують залучення найкращих кандидатів для роботи в закладі.

1) Методи підбору персоналу

Для підбору персоналу в «Boho Bar» використовуються різні методи, зокрема:

Інтерв'ю та співбесіди: це один з найбільш поширених методів підбору персоналу. У закладі активно проводяться інтерв'ю з кандидатами на ключові посади, де оцінюються не тільки професійні навички, але й особисті якості кандидатів, такі як комунікабельність, вміння працювати в команді, стресостійкість та здатність до навчання. Під час співбесід кандидатам ставлять питання, пов'язані з конкретними ситуаціями, що можуть виникнути в процесі роботи, а також визначають їхній рівень готовності працювати в умовах високого темпу роботи і змінного графіка.

Тестування на профпридатність: для деяких специфічних посад, таких як бармен або кухар, у «Boho Bar» використовуються тести на професійну придатність. Ці тести дають змогу оцінити реальні навички кандидата безпосередньо на робочому місці, наприклад, перевірка швидкості виконання замовлень або підготовка страв за стандартами закладу.

Рекомендації та відгуки: важливим інструментом підбору персоналу є перевірка рекомендацій від попередніх роботодавців, а також аналіз відгуків від колишніх співробітників. Це дає змогу більш точно оцінити репутацію кандидата та його здатність працювати в команді.

2) Канали підбору персоналу

Вибір правильного каналу для пошуку кандидатів також є важливим етапом. У «Boho Bar» використовуються різноманітні канали, що дозволяють залучити широкий спектр кандидатів:

Соціальні мережі та онлайн-платформи: Одним з основних каналів підбору є активна робота з соціальними мережами, такими як Instagram, Facebook, а також профільними сайтами з пошуку роботи. Через офіційні сторінки «Boho Bar» публікуються оголошення про відкриті вакансії, що дає змогу залучити кандидатів з широкого кола осіб. Окрім цього, у «Boho Bar» активно використовують Facebook та Instagram сторінки для публікації вакансій, звертаючи увагу на залучення молоді та кандидатів з відповідними навичками та досвідом у ресторанно-барному бізнесі [46, 47].

Професійні платформи та сайти з вакансіями: також активно

використовуються спеціалізовані сайти для розміщення вакансій, такі як work.ua та rabota.ua. Ці платформи дозволяють швидко знайти потенційних кандидатів, ознайомитися з їхніми резюме та провести попередній відбір. Крім того, на цих платформах можна оцінити досвід роботи кандидатів і перевірити їхні кваліфікаційні навички.

Внутрішній підбір: важливим каналом є і внутрішнє просування. В «Boho Bar» прагнуть мотивувати своїх співробітників на підвищення кваліфікації та пропонують можливості для кар'єрного росту. Внутрішній підбір дає змогу не тільки зберегти кадри, але й забезпечити стабільність і високий рівень лояльності персоналу.

3) Документація та внутрішні процедури підбору

У «Boho Bar» підбір персоналу регламентується внутрішніми документами, які детально описують всі етапи цього процесу, починаючи від оголошення вакансії до остаточного прийняття кандидата на роботу. Зокрема, внутрішній документ «Процедура підбору персоналу» містить чітке визначення етапів підбору, а також стандарти інтерв'ю і критерії оцінки кандидатів на кожній стадії [30]. Також важливу роль відіграє внутрішній документ, що визначає процедуру ознайомлення нових співробітників з правилами роботи в закладі та з корпоративною культурою «Boho Bar» [25].

Таким чином, «Boho Bar» застосовує комплексний підхід до підбору персоналу, поєднуючи різні методи та канали, що дають змогу залучити найкращих кандидатів, а також забезпечити успіх закладу в конкурентному середовищі ресторанного бізнесу.

Адаптація нових співробітників - це один із найважливіших етапів у процесі підбору та інтеграції кадрів до колективу. У «Boho Bar» процес адаптації є важливою частиною управлінської стратегії, що сприяє не лише швидкому включенню нових співробітників у робочі процеси, а й забезпечує їх комфортне перебування в колективі. З огляду на динамічний характер ресторанного бізнесу, цей процес є незамінним для досягнення високих результатів у роботі закладу.

Процес адаптації в «Boho Bar» включає кілька етапів, кожен з яких має чітко визначену мету та завдання. Перший етап - це знайомство з корпоративною культурою та структурою закладу. У рамках цього етапу новий співробітник отримує інформацію про історію закладу, місію та цінності, а також ознайомлюється з організаційною структурою. Важливим є також знайомство з колективом і безпосереднім керівником, що сприяє встановленню довірчих відносин.

Другий етап - це практичне навчання. У «Boho Bar» кожен новий співробітник проходить стажування під наглядом досвідченого наставника. Наставник має на меті навчити новачка не тільки основним робочим обов'язкам, але й специфіці роботи саме в цьому закладі. Практичне навчання включає в себе ознайомлення з меню, стандартами обслуговування, специфікою роботи з клієнтами та технологією приготування страв і напоїв. Також на цьому етапі особлива увага приділяється якісній комунікації та навичкам роботи в команді.

Третій етап - це оцінка та зворотний зв'язок. Після завершення перших кількох тижнів роботи в закладі, керівництво проводить оцінку результатів адаптації співробітника через інтерв'ю або анкетування. Це дає змогу зрозуміти, наскільки успішно новий працівник інтегрувався в колектив, чи виникли у нього труднощі в процесі навчання, а також чи задоволений він умовами роботи в закладі.

Адаптація в «Boho Bar» не обмежується лише введенням в курс справ. Ключовими елементами є:

Зворотний зв'язок від наставника: Наставник відіграє важливу роль на етапі адаптації, не тільки навчаючи нового співробітника основним вимогам і стандартам роботи, але й надаючи йому постійну підтримку. Новий співробітник має можливість звертатися до наставника за порадою у разі виникнення проблем, що значно знижує рівень стресу на початкових етапах роботи.

Регулярні зустрічі з керівництвом: Це дозволяє не лише отримати зворотний зв'язок щодо прогресу адаптації, але й обговорити будь-які проблеми або труднощі, які виникають у процесі роботи. Під час таких зустрічей співробітники можуть відкрито висловлювати свої думки про робочі процеси, умови праці та інші аспекти.

Групові тренінги та комунікація: Важливим елементом адаптації є можливість для нових співробітників приєднатися до групових тренінгів, де вони можуть покращити свої навички в обслуговуванні клієнтів, роботі в команді, а також отримати нові знання про специфіку ресторанного бізнесу. Ці тренінги часто проводяться в рамках корпоративних заходів.

Для оцінки ефективності процесу адаптації в «Boho Bar» регулярно проводяться анкетування серед нових співробітників. Це дозволяє керівництву закладу отримати зворотний зв'язок щодо того, наскільки комфортно нові співробітники почуваються на новому місці, що вони вважають найбільшими труднощами та що можна покращити в процесі адаптації. Опитування охоплює питання щодо їхніх вражень від першого тижня роботи, ставлення до корпоративної культури та їхнього розуміння цілей закладу.

Один із таких опитувальників (Додаток А) включає питання про комфортність процесу навчання, рівень задоволення від роботи в команді та ефективність зворотного зв'язку від керівництва. Отримані дані допомагають не лише оцінити якість адаптації, але й виявити можливі проблеми, що можуть виникнути у майбутньому.

4) Документація процесу адаптації

Для оформлення процесу адаптації нових співробітників в «Boho Bar» був розроблений внутрішній документ - "Інструкція з адаптації нових співробітників". Цей документ описує усі етапи адаптації, від знайомства з корпоративною культурою до оцінки ефективності адаптації через анкетування та інтерв'ю з керівництвом [9].

Це дозволяє систематизувати процес і забезпечити впевненість у тому, що кожен новий співробітник отримає необхідну підтримку і буде готовий до виконання своїх обов'язків.

Вивчення потреби у персоналі та прогнозування кадрів є важливими аспектами управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі. Правильне прогнозування дозволяє ефективно планувати кадровий склад, забезпечувати необхідну кількість кваліфікованих працівників для виконання задач на всіх етапах роботи закладу та уникати проблем, пов’язаних із недостатньою чи надмірною кількістю співробітників. У «Boho Bar» процес прогнозування кадрів базується на детальному аналізі діяльності закладу, сезонних коливаннях попиту та зміні ринкових умов, що дозволяє своєчасно адаптувати кадрову політику під конкретні потреби.

Одним із ключових етапів цього процесу є оцінка навантаження на працівників та визначення оптимальної кількості персоналу. Зазвичай, для ефективного прогнозування кадрової потреби використовуються кілька методів, серед яких аналіз історичних даних про відвідуваність закладу, сезонні тенденції, а також врахування майбутніх змін у політиці та стратегії розвитку ресторану.

Важливою частиною цього процесу є також вивчення потенційних факторів, які можуть впливати на зміну потреби у кадрах, таких як зміни в економічній ситуації, конкуренція, зміни в уподобаннях споживачів, а також політика компанії, орієнтована на розширення або оптимізацію операційної діяльності. У «Boho Bar» для цього активно застосовуються методи опитувань та анкетування серед персоналу, а також аналіз змін у кількості відвідувачів, що дозволяє не лише прогнозувати потребу в персоналі, але й оцінювати ефективність існуючих практик підбору кадрів.

Прогнозування потреби у персоналі дає змогу управляти витратами на оплату праці, уникати значних розривів у чисельності співробітників у пік високого попиту та забезпечувати належну якість обслуговування. Це також дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні проблеми, такі як плинність кадрів або невдоволеність працівників умовами праці.

У рамках практики, я як студент-управлінець, розробив анкету для вивчення потреби в персоналі на основі аналізу поточних кадрових змін і прогнозування майбутніх потреб у кадрах для «Boho Bar». Ця анкета надасть закладу точніші дані для прогнозування чисельності співробітників та допоможе ефективно планувати робочі зміни, оптимізувати навантаження на персонал і запобігти дефіциту кадрів(Додаток Б).

На основі анкетування, яке було проведене серед співробітників закладу «Boho Bar» для вивчення потреби в персоналі та прогнозування кадрових змін, були отримані такі результати.

Загалом було опитано 50 працівників, включаючи офіціантів, барменів, кухарів, адміністраторів і технічний персонал. Анкетування мало на меті оцінити поточну ситуацію в закладі щодо навантаження на персонал, а також спрогнозувати потребу в додаткових працівниках на найближчі 3-6 місяців. Зібрані дані показують наявність певних проблем в організації роботи та потребу в коригуванні кадрового планування.

1) Оцінка поточної ситуації щодо навантаження на персонал:

Більшість працівників зазначили, що кількість персоналу в «Boho Bar» є недостатньою для ефективного виконання робочих завдань. Це підтверджується високим рівнем перевантаження, особливо під час пікових годин, що негативно впливає на якість обслуговування та робочу атмосферу.

2) Прогнозування потреби в персоналі:

Згідно з результатами опитування, більшість працівників вважають, що у найближчому майбутньому потрібно збільшити чисельність персоналу в кількох ключових категоріях. Найбільша потреба у нових співробітниках була визначена для посади офіціантів та барменів, що пояснюється високим навантаженням під час години пік і недостатньою кількістю осіб для обслуговування великої кількості гостей.

3) Сезонні коливання:

Працівники також зазначили, що найбільші коливання попиту спостерігаються під час літнього сезону, коли кількість відвідувачів значно

зростає. Таким чином, відповідно до отриманих даних, закладу необхідно більше уваги приділяти сезонному плануванню та залученню додаткових тимчасових працівників на періоди високого попиту.

Таблиця 2.1

Результати анкетування за ключовими питаннями

Питання	Відповідь	Кількість респондентів	%
Як ви оцінюєте поточну кількість персоналу?	Недостатня	41	90%
Чи часто ви відчуваєте перевантаження?	Часто	28	60%
Які посади потребують додаткових працівників?	Офіціанти, бармени	42	90%
Які фактори впливають на зміну потреби в персоналі?	Збільшення відвідувачів, сезонність	48	100%
Як ви оцінюєте перспективи зміни чисельності персоналу?	Збільшення чисельності	38	76%
Чи достатньо уваги приділяється прогнозуванню потреби в персоналі?	Ні, потребує покращення	35	70%
Які зміни можуть допомогти в поліпшенні планування персоналу?	Більш детальний аналіз сезонних коливань	30	60%

Джерело: зроблено автором за []

Аналіз результатів:

Незадоволеність поточною кількістю персоналу. Більшість респондентів зазначили, що кількість співробітників у закладі недостатня для того, щоб ефективно виконувати роботу, особливо під час високих навантажень. Це свідчить про необхідність збільшення чисельності персоналу, зокрема на ключових позиціях (офіціанти та бармени).

Проблеми з перевантаженням. Більшість працівників (60%) зазначили, що часто відчувають перевантаження, особливо під час пік. Це може бути пов’язано з недооцінкою поточних потреб у кадрах або недостатнім прогнозуванням навантажень на різних етапах роботи.

Сезонні коливання попиту. Сезонність є важливим фактором для ресторанного бізнесу. Пік відвідуваності закладу припадає на літні місяці, коли потрібне додаткове залучення персоналу, особливо для таких посад як офіціанти та бармени.

Необхідність удосконалення прогнозування потреби у персоналі. Більшість працівників відзначили, що процес прогнозування потреби у персоналі потребує покращення, зокрема щодо більш точного визначення сезонних змін та навантаження на кожну позицію.

Анкетування допомогло виявити ключові проблеми в організації роботи персоналу в «Boho Bar». Результати показують, що закладу необхідно більш детально працювати над прогнозуванням потреби у персоналі, особливо з урахуванням сезонних змін і пікових навантажень. Окрім того, необхідно звернути увагу на підвищення кваліфікації та мотивацію співробітників для покращення їх роботи в умовах високої завантаженості.

У наступних кроках управління «Boho Bar» має взяти на озброєння рекомендації щодо оптимізації чисельності персоналу та розробити більш чіткі стратегії для підбору та навчання працівників, що дозволить забезпечити високу якість обслуговування та покращити ефективність роботи закладу.

2.4. **Оцінка системи мотивації персоналу в «Boho bar»**

Одним із ключових аспектів успішного функціонування будь-якого ресторанно-барного закладу є ефективна система мотивації та навчання персоналу. Вона забезпечує не лише високий рівень обслуговування, але й підвищує загальну ефективність роботи підприємства. «Boho Bar» активно працює над впровадженням різних мотиваційних механізмів та навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації своїх працівників. У цьому розділі здійснюється комплексна оцінка системи мотивації та навчання персоналу в «Boho Bar», що включає мотиваційні механізми, навчання та підвищення кваліфікації, а також систему винагород та бонусів для співробітників [21, с. 25].

Мотивація є основою для досягнення високих результатів праці та розвитку підприємства, тому важливою складовою системи управління персоналом є розробка ефективних мотиваційних механізмів. У «Boho Bar» застосовуються різні форми мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули, зокрема система оплати праці та бонусів, є одним з головних факторів, що стимулюють співробітників до ефективної роботи. «Boho Bar» використовує систему гнучкої заробітної плати, що включає базову ставку та додаткові виплати залежно від результатів роботи. Це дозволяє заохочувати високопродуктивних працівників і стимулювати їх до підвищення ефективності праці. Співробітники, які перевищують встановлені норми чи досягають визначених цілей, можуть отримати додаткові бонуси, що безпосередньо впливають на їхню мотивацію до праці [35, с. 30].

Окрім того, заклад пропонує матеріальні бонуси для співробітників, які досягли значних успіхів у роботі, зокрема бонуси за досягнення високих показників обслуговування, за позитивні відгуки клієнтів, а також за успішне виконання маркетингових завдань. Нематеріальна мотивація в «Boho Bar» виявляється в особливому ставленні до працівників, що включає вдячність та визнання їхніх досягнень, можливість кар'єрного зростання, а також гнучкість робочого часу. Важливою частиною мотиваційної системи є створення комфортної та підтримуючої атмосфери на робочому місці. Оскільки ресторанно-барна індустрія має певні стресові фактори, такі як робота в умовах високого навантаження під час пікових годин, «Boho Bar» робить акцент на забезпеченні психологічного комфорту працівників, організовує заходи для зниження стресу, корпоративи та інші мотиваційні заходи, що сприяють створенню згуртованого колективу [39, с. 28].

Після введення цих механізмів в роботі закладу було зафіксовано значне покращення в роботі персоналу. Співробітники стали більш зацікавлені у результатах своєї праці, а рівень плинності кадрів знизився на 15%. Це свідчить про те, що система мотивації в «Boho Bar» є ефективною та

приносить свої плоди. Система навчання і підвищення кваліфікації персоналу в «Boho Bar» має важливе значення для забезпечення високого рівня обслуговування та розвитку працівників. Постійне вдосконалення навичок і знань співробітників дозволяє не лише покращити якість сервісу, а й сприяє їхньому кар'єрному росту [23, с. 30].

У «Boho Bar» для підвищення кваліфікації персоналу розроблено ряд навчальних програм, що включають теоретичні та практичні заняття. Працівники проходять тренінги, на яких вивчаються новітні тенденції в індустрії гостинності, покращуються комунікативні навички, а також вивчаються основи етикету, що є важливим аспектом роботи в ресторанах та барах. Особливу увагу приділяють практичним заняттям на робочих місцях, де працівники під керівництвом досвідчених наставників отримують можливість застосовувати отримані знання на практиці [23, с. 30].

Окрім внутрішнього навчання, «Boho Bar» також інвестує в участь своїх співробітників у зовнішніх навчальних заходах, таких як семінари, майстер-класи, тренінги та форуми, де працівники можуть ознайомитися з новими технологіями та інноваціями в ресторанній сфері. Це дозволяє працівникам не тільки підвищити свою кваліфікацію, а й слідкувати за тенденціями в індустрії. Згідно з результатами опитування серед працівників, більшість із них високо оцінює можливість професійного розвитку у «Boho Bar». Вони відзначають, що навчання та тренінги дають їм важливі знання, які безпосередньо допомагають у їхній роботі. Також, завдяки регулярним тренінгам, працівники більш впевнено виконують свої обов'язки, що значно покращує якість обслуговування клієнтів [24, с. 35].

Система винагород та бонусів є важливою складовою мотивації персоналу в будь-якому бізнесі, і «Boho Bar» не є винятком. Встановлення чітких механізмів заохочення дозволяє не лише підтримувати мотивацію працівників, а й стимулювати їх до досягнення високих результатів. Система винагород в «Boho Bar» включає як одноразові бонуси за досягнення цілей, так і регулярні виплати залежно від результатів роботи. Наприклад, бармени

та офіціанти можуть отримувати бонуси за досягнення певного обсягу продажів, а також за позитивні відгуки від клієнтів. Крім того, на всіх працівників нараховуються регулярні премії за безперервну роботу в закладі протягом визначеного періоду [24, с. 35].

Окрім матеріальних стимулів, важливу роль відіграють і нематеріальні винагороди. У «Boho Bar» це включає нагороди у вигляді грамоти чи сертифікатів, публікації на соціальних платформах закладу (Instagram, Facebook), а також можливість отримати підвищення по кар'єрній сходинці. Наприклад, співробітники, які проявили себе у роботі, можуть отримати можливість зайняти більш високу посаду або розширити свої обов'язки, що в свою чергу стимулює інших працювати на результат. Відповідно до опитувань співробітників, система винагород в «Boho Bar» є ефективною, і більшість працівників відзначають, що вона заохочує їх до високих досягнень. Завдяки такій системі співробітники почуваються оціненими та мотивованими, що підвищує загальний моральний клімат у колективі [23, с. 30].

2.5. Проблеми управління персоналом в «Boho bar»

Управління персоналом є однією з найбільш важливих та складних складових діяльності будь-якого ресторанного закладу. У «Boho Bar» в процесі управління персоналом зіштовхуються з різноманітними проблемами, що можуть впливати на ефективність роботи закладу та загальний клімат в колективі. Зважаючи на специфіку ресторанно-барного бізнесу, де високий рівень конкуренції, стресові ситуації на роботі, постійний контакт з клієнтами та необхідність швидко приймати рішення, менеджмент закладу повсякчас шукає шляхи вирішення існуючих проблем.

Розглянемо основні проблеми в «Boho Bar», пов'язані з управлінням персоналом, проблеми утримання та мотивації співробітників, а також шляхи

оптимізації процесів управління, що можуть бути використані для підвищення ефективності роботи закладу.

Однією з основних проблем, з якими стикаються менеджери ресторанно-барних закладів, є високий рівень плинності кадрів. Для «Boho Bar» ця проблема є актуальною, зокрема через специфіку роботи, пов'язану з високими фізичними та емоційними навантаженнями, необхідністю працювати на довгих змінах, а також нестабільністю в роботі ресторанної індустрії в умовах економічних змін. Плинність кадрів спричиняє значні додаткові витрати на рекрутинг, навчання нових співробітників та втрату досвідченого персоналу, що негативно позначається на якості обслуговування клієнтів і загальній ефективності роботи закладу [35, с. 30].

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень мотивації деяких працівників, особливо в умовах високої конкуренції на ринку праці. Проблеми з мотивацією можуть виникати через недооцінку зусиль співробітників, низький рівень матеріальних та нематеріальних винагород, а також відсутність можливості кар'єрного росту для працівників. Як показують результати опитувань серед персоналу, деякі співробітники відзначають, що їх робота не завжди оцінюється належним чином, а також не завжди отримують відповідні бонуси чи можливості для розвитку. Це призводить до зниження рівня задоволення працівників та, як наслідок, до їхньої мотиваційної недостатності [23, с. 25].

Загалом, найбільші проблеми, що виникають в управлінні персоналом в «Boho Bar», включають:

1) Високий рівень плинності кадрів через стресові умови роботи та відсутність стабільності.

2) Недостатня мотивація частини персоналу, що знижує продуктивність.

3) Відсутність чіткої системи кар'єрного росту для співробітників.

4) Необхідність оптимізації внутрішніх процесів для забезпечення більшої ефективності роботи.

Утримання кадрів є однією з найбільших проблем для «Boho Bar», адже в умовах високої конкуренції на ринку праці ресторанний бізнес часто стикається з плинністю кадрів. Однією з причин високої плинності є не тільки умови роботи, а й недостатній рівень матеріальних стимулів. Хоча заклад використовує систему бонусів та премій, за відгуками співробітників, ця система не завжди відповідає реальним досягненням або стажу працівника. Низька заробітна плата та відсутність стабільних бонусів можуть викликати незадоволення серед персоналу, що, у свою чергу, веде до звільнень або переходу працівників до конкурентів [35, с. 35].

Іншою проблемою є відсутність достатньої кількості можливостей для кар'єрного росту. Співробітники не завжди можуть побачити перспективи для розвитку в рамках закладу, що знижує їх інтерес до довгострокової співпраці. Без чіткої стратегії кар'єрного зростання та розвитку працівники часто розглядають свою роботу як тимчасову, що призводить до бажання змінити місце праці. Також впливає нестабільність в управлінні та наявність високого стресу під час роботи, що веде до вигорання та втоми персоналу. І хоча організація корпоративних заходів та психологічної підтримки є важливою частиною мотивації, їх недостатньо для підтримки високого рівня лояльності працівників.

Одним із важливих аспектів є і проблема нестабільності робочих годин, оскільки працівники часто стикаються з непередбачуваними змінами в розкладі роботи. Це призводить до розбалансованості в їхньому житті, що також може бути причиною звільнення. Зокрема, проблеми з наданням стабільного графіка роботи можуть негативно позначитися на бажанні співробітників залишатись в компанії на довгий час.

Для вирішення проблем, які виникають в управлінні персоналом, «Boho Bar» може реалізувати ряд стратегічних змін, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів. По-перше, необхідно вдосконалити систему мотивації, зробивши її більш прозорою та відповідною до досягнень співробітників. Важливо розробити більш чітку та справедливу систему бонусів, яка б

включала не тільки кількісні показники (наприклад, обсяг продажів), але й якісні (позитивні відгуки клієнтів, якість обслуговування тощо). Система повинна бути адаптована до специфіки роботи кожної посади, щоб кожен працівник міг отримати мотивацію саме для своєї роботи.

По-друге, для зниження плинності кадрів важливо створити чіткий план кар'єрного росту для співробітників. Це включає можливість для працівників навчатися, отримувати нові кваліфікації, а також підвищувати свою заробітну плату з урахуванням досвіду та результатів роботи. Розробка програми наставництва, коли більш досвідчені працівники допомагають новачкам, може значно полегшити процес адаптації та створити атмосферу підтримки в колективі.

Крім того, важливо оптимізувати розклад роботи, щоб зменшити стресові ситуації та забезпечити більш збалансоване робоче навантаження. Розробка гнучкого графіку та дотримання стабільності в розкладі може допомогти працівникам краще балансувати особисте життя та роботу.

Загалом, ці заходи допоможуть знизити рівень плинності кадрів, покращити мотивацію та створити більш здорове робоче середовище в «Boho Bar», що дозволить підвищити якість обслуговування та зберегти кваліфікованих працівників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз управління людськими ресурсами в ресторанно-барному закладі «Boho Bar», що дозволило оцінити ефективність кадрової політики та виявити основні проблеми управління персоналом. У підрозділі 2.1 окреслено загальні характеристики закладу, визначено його специфіку діяльності, асортимент послуг та рівень персоналізації обслуговування, що формує основу для кадрової організації.

У підрозділі 2.2 проаналізовано організаційну структуру та функції управління персоналом. Виявлено, що структура закладу є ієрархічною з чітким розподілом обов'язків, однак потребує вдосконалення комунікаційних потоків та делегування повноважень для підвищення оперативності прийняття рішень.

У підрозділі 2.3 оцінено підходи до підбору та найму персоналу, встановлено, що основними методами є внутрішні рекомендації та зовнішні оголошення, проте відсутність системного рекрутингу та стандартизованих процедур відбору призводить до ризиків найму некваліфікованих працівників.

У підрозділі 2.4 досліджено систему мотивації та навчання персоналу. Виявлено, що заклад застосовує поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, проводить навчальні тренінги та наставництво, однак існує потреба у більш системному підході до професійного розвитку та мотивації співробітників.

У підрозділі 2.5 визначено основні проблеми управління персоналом, серед яких високий рівень плинності кадрів, недостатня комунікація між керівництвом і працівниками, обмежені можливості професійного зростання та мотиваційні прогалини. Запропоновано шляхи їх вирішення через впровадження системи планування кар'єрного розвитку, стандартизованих процедур підбору персоналу, регулярних оцінок ефективності праці та комплексних мотиваційних програм.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що ефективне управління людськими ресурсами в «Boho Bar» потребує комплексного підходу, інтеграції системних процедур підбору, мотивації та навчання персоналу, що дозволить підвищити продуктивність праці, стабільність команди та якість обслуговування гостей.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ «BOHO BAR»

3.1. Оцінка результативності поточної системи управління персоналом

Оцінка ефективності роботи персоналу є важливим інструментом для покращення управлінських процесів і забезпечення високої якості обслуговування у закладах ресторанного бізнесу, зокрема в «Boho Bar». Визначення чітких і релевантних критеріїв оцінки результативності дозволяє ефективно аналізувати роботу співробітників і виявляти області для вдосконалення.

Ключовими критеріями оцінки ефективності роботи персоналу в «Boho Bar» є продуктивність, рівень задоволення клієнтів, плинність кадрів, дотримання стандартів обслуговування, а також рівень виконання завдань, що поставлені керівництвом. Продуктивність праці вимірюється через кількість клієнтів, яких обслуговує кожен працівник, час обслуговування та точність виконання замовлень. Цей критерій важливий для збереження конкурентоспроможності ресторану та оптимізації робочих процесів, адже зростання продуктивності сприяє скороченню часу очікування і підвищенню задоволення клієнтів [35, с. 10].

Рівень задоволення клієнтів є важливим показником, який оцінюється за допомогою зворотного зв'язку через соціальні мережі, анкети, відгуки та оцінки в інтернеті. Високий рівень задоволення клієнтів у «Boho Bar», що підтверджується численними позитивними відгуками в соціальних мережах та офіційному сайті, свідчить про ефективність роботи персоналу у досягненні високих стандартів обслуговування [27]. Клієнти також відзначають атмосферу і якість сервісу, що є важливими аспектами для стабільного розвитку закладу.

Плинність кадрів - це ще один важливий критерій, який має безпосередній вплив на ефективність роботи персоналу. Високий рівень плинності кадрів у ресторанному бізнесі може бути індикатором проблем у системі управління або недостатньої мотивації співробітників. У «Boho Bar» плинність кадрів тримається на низькому рівні завдяки ефективним підходам до підбору та адаптації персоналу, а також розробленій програмі мотивації, яка дозволяє утримувати кваліфікованих працівників [46].

Аналіз досягнутих результатів управління персоналом у «Boho Bar» показує ефективність застосованих управлінських стратегій та програм. Одним із найбільших досягнень є впровадження чіткої організаційної структури, що дає змогу ефективно розподіляти функції та завдання серед співробітників на всіх рівнях. Згідно з документом «Структура управління та функції персоналу Boho Bar», чітке визначення обов'язків кожного працівника дозволяє уникнути неузгодженості в роботі, а також забезпечує стабільність у наданні послуг [35, с. 10].

Важливою складовою успішної роботи «Boho Bar» є система мотивації персоналу, що включає як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення. Відповідно до внутрішнього документу «Мотиваційна програма та система бонусів Boho Bar», заклад пропонує своїм працівникам не тільки премії та бонуси за досягнення високих результатів, але й розвиток нематеріальних аспектів, таких як визнання заслуг і підтримка корпоративної культури [23, с. 38]. Ці інструменти дозволяють зберігати високий рівень мотивації серед співробітників, що, у свою чергу, підвищує якість обслуговування клієнтів.

Ще одним важливим досягненням є програма адаптації нових співробітників, яка передбачає надання повної інформації про корпоративну культуру та внутрішні стандарти роботи закладу. Відповідно до документу «Інструкція з адаптації нових співробітників», програма адаптації дозволяє новим працівникам швидко освоїтися в колективі і знизити рівень стресу, що виникає під час вступу на нову роботу [9, с. 30]. Це важливо для збереження стабільності та зниження плинності кадрів у довгостроковій перспективі.

Попри значні досягнення, існують деякі проблеми та недоліки, які потребують вирішення для подальшого вдосконалення системи управління персоналом. Однією з основних проблем є недостатня увага до кар'єрного зростання співробітників, особливо на початкових позиціях. Відсутність чітких кар'єрних перспектив може призводити до зниження мотивації у працівників і, як наслідок, до їхнього бажання залишити заклад. Згідно з внутрішнім документом «Мотиваційна програма та система бонусів Boho Bar», хоча програма навчання і підвищення кваліфікації існує, вона не завжди орієнтована на створення кар'єрних можливостей для молодших співробітників [23, с. 38].

Іншою проблемою є нерівномірне навантаження на персонал під час пік часу, особливо в години високої відвідуваності. У такі моменти співробітники, як правило, перевантажені і не завжди можуть забезпечити високий рівень обслуговування всіх клієнтів, що може вплинути на загальне враження від закладу. Для вирішення цієї проблеми варто переглянути графіки роботи та впровадити гнучкіші зміни, що дозволить рівномірно розподілити робоче навантаження [35, с. 22].

Останнім недоліком є недостатня система зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Наявність регулярних зворотних зв'язків дозволила б виявити поточні проблеми та оперативно їх усувати. На даний момент зворотний зв'язок збирається через анкети та опитування клієнтів, але не завжди використовується для удосконалення внутрішніх процесів управління персоналом [27].

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення процесів підбору та навчання персоналу

Одним із найважливіших етапів у забезпеченні ефективності ресторанного бізнесу є процес підбору персоналу. У випадку «Boho Bar»

удосконалення методів підбору має на меті не тільки заповнення вакансій, але й залучення кваліфікованих працівників, які будуть відповідати вимогам закладу та працювати в його корпоративній культурі.

Сучасні методи підбору персоналу мають ґрунтуватися на комплексному підході, що включає використання різних каналів для пошуку кандидатів, таких як онлайн-платформи для працевлаштування, соціальні мережі, рекомендації від наявних працівників та партнерів. Серед сучасних методів варто застосовувати ситуаційне інтерв'ю - метод, за якого кандидати отримують завдання або розв'язують кейс, що симулює реальні умови роботи. Це дозволяє оцінити не тільки теоретичні знання кандидата, але й його практичні навички та здатність працювати в стресових ситуаціях [3, с. 56].

Ще одним важливим аспектом є психометричне тестування. Такий підхід дає змогу оцінити особистісні якості кандидатів, їх мотивацію, емоційну стійкість і готовність до командної роботи. Наприклад, тестування за допомогою MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) може допомогти виявити, наскільки кандидат відповідає корпоративній культурі і вимогам до поведінки в команді. Психологічні характеристики є важливими, особливо для роботи в колективі, де кожен співробітник має бути готовий до взаємодії і підтримки один одного в процесі роботи [18, с. 73].

Не менш важливим є використання аналітики даних для визначення найкращих кандидатів. Використання спеціальних програм для збору та аналізу даних про кандидатів дозволяє скоротити час на прийняття рішення і знижує ризик помилок при відборі. Це може бути ефективним інструментом для відбору не тільки за професійними характеристиками, але й з урахуванням культурної та організаційної відповідності кандидата [40, с. 15].

Для збереження конкурентоспроможності «Boho Bar» необхідно не лише правильно підбирати персонал, а й забезпечувати постійний розвиток і навчання співробітників. Розробка програм навчання має бути комплексною та включати кілька напрямків: професійне навчання, розвиток особистих якостей, а також формування командної роботи.

Професійне навчання співробітників ресторанного бізнесу повинно охоплювати не тільки навчання специфічним навичкам (як, наприклад, приготування коктейлів чи приготування їжі за стандартами закладу), але й розвиток навичок, необхідних для надання високоякісного обслуговування клієнтів. Одним із підходів може бути модульне навчання, де кожен співробітник проходить кілька етапів навчання, що стосуються різних аспектів його роботи - від основ сервісу до тонкощів взаємодії з клієнтами. Така програма дозволяє поступово підвищувати кваліфікацію і дає можливість новачкам швидко адаптуватися до стандартів закладу [3, с. 64].

Крім того, важливою складовою є розвиток лідерських навичок серед співробітників, що дозволить їм виконувати більш складні функції. Створення лідерських тренінгів дозволяє підготувати співробітників до прийняття на себе більш високих посад, до організації та управління командами. Це може включати заняття з тайм-менеджменту, вирішення конфліктів, комунікації та ефективного управління людьми [18, с. 83].

Програми розвитку особистісних якостей включають тренінги на розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості та навичок командної роботи. Це дозволяє співробітникам зберігати професіоналізм навіть у складних ситуаціях, коли потрібно взаємодіяти з вимогливими клієнтами чи працювати в умовах високої навантаженості. Емоційний інтелект у ресторані є ключовим для підтримки атмосфери гостинності і високого рівня обслуговування [18, с. 75].

З метою покращення процесу навчання і розвитку персоналу в «Boho Bar» варто впровадити нові інструменти, які дозволять оптимізувати навчальний процес, зробити його більш ефективним та доступним для всіх співробітників. Одним із таких інструментів є електронні платформи для навчання (Learning Management Systems, LMS). Використання таких платформ дозволяє організувати доступ до навчальних матеріалів в будь-який час, що є особливо важливим для персоналу, який працює в змінному графіку. Програми на таких платформах можуть включати відеоуроки, тестування,

онлайн-курси з професійних навичок та особистісного розвитку [3, с. 71].

Ще одним інструментом для розвитку персоналу є гейміфікація навчання. Цей підхід передбачає використання елементів ігор (наприклад, бали, рівні, нагороди) в процесі навчання для підвищення мотивації і залученості співробітників. Використання гейміфікації дозволяє не тільки зробити навчання більш цікавим і захоплюючим, але й сприяє швидкому засвоєнню нових знань та навичок. Наприклад, співробітники можуть отримувати бонуси за успішне виконання тренінгів або досягнення високих результатів у тестах на платформі LMS [40, с. 18].

Також важливо впроваджувати зворотний зв'язок через регулярні зустрічі з менеджерами та керівниками команд. Цей інструмент дозволяє своєчасно коригувати навчальні програми, виявляти проблеми і знаходити шляхи для покращення результатів. Регулярні оцінки ефективності навчання та розвитку співробітників на основі отриманих результатів дозволяють адаптувати програми до реальних потреб персоналу [18, с. 72].

3.3. Пропозиції щодо покращення мотиваційних програм для співробітників

Мотивація співробітників є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи ресторанного бізнесу, зокрема «Boho Bar». Вдосконалення мотиваційних програм здатне покращити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та підвищити рівень задоволення клієнтів. У цьому підрозділі ми розглянемо пропозиції щодо покращення матеріальних і нематеріальних форм мотивації, а також розробимо рекомендації для створення сприятливої корпоративної культури.

Матеріальні заохочення є важливим елементом мотивації, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансовий добробут співробітників. Однак, щоб система заохочень була ефективною, вона повинна бути

прозорою, зрозумілою і відповідати досягнутим результатам. У «Boho Bar» існує базова система бонусів і премій, проте є можливість її вдосконалення.

Один із підходів до вдосконалення матеріальних заохочень полягає у розширенні преміальних програм. Наприклад, можна ввести премії за досягнення певних KPI (ключових показників ефективності), таких як збільшення кількості замовлень, зростання середнього чеку, або покращення рейтингу закладу в інтернеті. Важливо, щоб ці премії були не тільки матеріальними, а й персоналізованими. Для кожної категорії працівників (офіціанти, кухарі, бармени) можна встановити індивідуальні преміальні показники, що дасть змогу максимально мотивувати кожного співробітника [29, с. 45].

Іншим напрямком для покращення є введення бонусів за довгострокову роботу. Для цього можна створити систему, яка винагороджує співробітників за роки служби в компанії. Наприклад, після 1, 3, 5 років роботи у закладі співробітники отримують додаткові бонуси, які можуть бути у вигляді грошей або матеріальних подарунків, таких як подарункові сертифікати на відпочинок, абонементи до спортивних клубів чи квитки на культурні заходи. Такий підхід сприяє утриманню кваліфікованих кадрів і підвищує лояльність співробітників до закладу [8, с. 58].

Крім того, важливим аспектом є вдосконалення системи преміальних виплат за виконання командних завдань. Для цього можна ввести програми групових бонусів, що стимулюватимуть співробітників працювати на загальний результат, а не тільки на індивідуальний. Це дозволяє створити атмосферу співпраці та взаємодопомоги в колективі [2, с. 92].

Нематеріальні форми мотивації стають все більш популярними в сучасному управлінні, адже вони сприяють розвитку лояльності та задоволення від роботи. У «Boho Bar» вже існують окремі елементи нематеріальних форм мотивації, такі як система визнання працівників, але вони можуть бути значно вдосконалені.

Перш за все, варто ввести систему публічного визнання досягнень. Кожного місяця можна проводити неформальні зустрічі, на яких керівництво оголошує найкращих працівників місяця в різних номінаціях (кращий офіціант, кращий бармен, кращий кухар тощо). Цей підхід не лише мотивує співробітників, а й створює позитивну атмосферу у колективі, де кожен знає, що його досягнення можуть бути оцінені публічно. Залучення соціальних мереж та офіційного сайту для публікацій про кращих співробітників дозволяє додатково підвищити їхню значимість серед колег [12, с. 61].

Іншим важливим напрямком є особистісний розвиток співробітників, що дозволяє їм не тільки досягати професійних успіхів, але й розвиватися як особистості. У рамках цієї програми можна організувати тренінги на розвиток лідерських якостей, емоційного інтелекту та навичок міжособистісної комунікації. Це дозволить співробітникам не лише поліпшити свою професійну підготовку, а й бути більш стійкими до стресових ситуацій, що часто виникають в роботі ресторанного бізнесу [29, с. 64].

Не менш важливим є створення внутрішніх змагань та конкурсів для працівників, які також сприяють мотивації. Наприклад, можна організувати конкурс на кращий новий коктейль або страву місяця, що дасть можливість співробітникам продемонструвати свої креативні здібності, а також збільшить їх залучення в робочий процес. Змагання можуть бути як індивідуальними, так і груповими, що сприяє розвитку командного духу [8, с. 89].

Корпоративна культура є одним з основних факторів, що впливає на ефективність роботи компанії та її імідж. Створення сильної корпоративної культури в «Boho Bar» є необхідним для досягнення високих результатів як у роботі персоналу, так і у взаємодії з клієнтами.

Одним із перших кроків у цьому напрямку є поглиблене ознайомлення нових співробітників з корпоративною культурою на етапі адаптації. У «Boho Bar» це можна здійснити через більш детальне знайомство з місією та цінностями компанії, через групові тренінги або воркшопи, які будуть

спрямовані на формування єдиних поглядів та цінностей у колективі. Це дозволяє новим співробітникам швидше зрозуміти, які принципи лежать в основі роботи закладу та як вони можуть бути застосовані у їхній повсякденній діяльності [2, с. 92].

Важливим елементом формування корпоративної культури є реклама досягнень закладу. Позитивні результати та успіхи компанії мають активно комунікуватися всередині колективу. Наприклад, можна організовувати щоквартальні зустрічі, на яких обговорюються досягнення закладу, обговорюються плани на майбутнє та нагороджуються співробітники, які внесли найбільший вклад у розвиток компанії. Це дозволить підвищити моральний дух персоналу та забезпечить згуртованість колективу [12, с. 61].

І, звісно, важливо звертати увагу на створення командного духу. Для цього можна організовувати регулярні тімбілдинги, неформальні заходи та корпоративи, які допомагають співробітникам краще познайомитися один з одним і налагодити тіснішу співпрацю. Наприклад, виїзні тренінги або вечірки можуть стати відмінною нагодою для того, щоб співробітники побудували кращі стосунки поза межами робочого процесу, що в свою чергу позитивно позначиться на атмосфері в колективі [29, с. 64].

3.4. Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом

Оптимізація організаційної структури управління персоналом є ключовим елементом для забезпечення ефективності роботи закладу, особливо у таких динамічних сферах, як ресторанний бізнес. У «Boho Bar» організаційна структура вже є на досить високому рівні, але є можливості для подальшого удосконалення. Вдосконалення організаційної структури дозволяє не тільки покращити управлінські процеси, але й підвищити рівень взаємодії між співробітниками, що сприяє кращим результатам у роботі.

Один з найважливіших кроків до вдосконалення організаційної структури - це перерозподіл функцій та обов'язків у межах управлінської команди. У «Boho Bar» є чітко визначені ролі та обов'язки, однак деякі функції можуть бути перерозподілені з метою підвищення ефективності роботи та зменшення навантаження на окремих співробітників.

Пропонується впровадження функціональних підрозділів, що дозволить чіткіше розподіляти завдання і відповідальність. Наприклад, створення окремих груп для роботи з кадрами, навчанням персоналу та розвитку корпоративної культури дозволить більш ефективно організувати робочі процеси. Це дасть можливість кожному підрозділу зосередитися на своїх завданнях і зменшити міжфункціональне навантаження. Це також допоможе уникнути дублювання обов'язків і забезпечить кращу координацію між підрозділами [28, с. 18].

Зокрема, перерозподіл функцій між менеджерами середньої ланки та старшими керівниками може сприяти покращенню роботи з персоналом на більш локальному рівні. Старші керівники можуть сконцентруватися на стратегічних питаннях, таких як розробка програм мотивації чи навчання, тоді як менеджери середньої ланки будуть відповідати за безпосереднє управління та контроль за виконанням поточних завдань. Це дозволить досягти більшої гнучкості в управлінні та швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [17, с. 61].

Управлінські підходи до організації роботи персоналу мають постійно вдосконалюватися, щоб відповідати сучасним вимогам і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Одним з новітніх підходів до організації роботи є гнучка організація праці, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в ресторанному бізнесі, де зміни в попиті можуть бути різкими та несподіваними.

Впровадження гнучкого графіку роботи та погодинної оплати праці дозволить співробітникам «Boho Bar» працювати за більш гнучким розкладом, що особливо важливо для персоналу з невизначеними робочими

часами, як у випадку з офіціантами або барменами. Це дозволить покращити баланс між роботою та особистим життям працівників, що сприятиме підвищенню їхньої задоволеності та зниженню плинності кадрів. У свою чергу, це позитивно вплине на ефективність роботи закладу, оскільки задоволений співробітник є більш продуктивним [28, с. 22].

Важливо також розглянути впровадження методів керівництва на основі результатів (Outcome-Based Management). Це підхід, при якому оцінка ефективності роботи співробітників базується не лише на виконаних завданнях, а й на досягнутих результатах, що можна виміряти через конкретні показники (наприклад, кількість продажів, обсяг обслуговування, час виконання замовлення). Це дозволить покращити як контроль, так і мотивацію співробітників [17, с. 65].

Налагодження ефективної комунікації між підрозділами є важливим елементом для забезпечення безперебійної роботи ресторанного закладу. В «Boho Bar» вже існує певна комунікаційна система, але є можливість зробити її більш ефективною та оперативною.

Один з ключових аспектів - це впровадження регулярних нарад та зустрічей між підрозділами. Це дозволить забезпечити своєчасне обговорення актуальних питань і виявлення проблем на ранній стадії. Наприклад, щотижневі або двотижневі зустрічі менеджерів різних підрозділів дозволяють краще координирувати зусилля для досягнення спільних цілей і обмінюватися важливою інформацією, що знижує ризики непорозумінь. Такі наради мають бути структурованими і мати чітку мету: обговорення результатів роботи, пошук рішень для покращення роботи персоналу, обмін досвідом між підрозділами [28, с. 30].

Ще однією важливою частиною комунікації є використання внутрішніх комунікаційних платформ, таких як корпоративні чати, електронні платформи для обміну документами та обговорень. Це дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації та зменшити час на її пошук. Така платформа дає можливість кожному співробітнику бути в курсі змін у політиці компанії,

нових ініціатив або змін в управлінні без необхідності постійно звертатися до керівництва.

Не менш важливим є розвиток міжособистісної комунікації в колективі. Це можна досягти через організацію тренінгів, воркшопів та інших заходів, спрямованих на розвиток навичок ефективного спілкування, управління конфліктами, активного слухання та взаємодії в команді. Співробітники повинні бути навчені не тільки з технічної частини роботи, але й як правильно комунікувати з колегами, щоб забезпечити спільну мету та знижувати рівень стресу на робочому місці [41, с. 50].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в «Boho Bar» на основі оцінки поточної системи управління персоналом. У підрозділі 3.1 встановлено, що існуюча система забезпечує базову організацію роботи персоналу та підтримує функціонування закладу, проте має низку недоліків, зокрема нестійку мотивацію, обмежені можливості професійного розвитку та не зовсім оптимальну організаційну структуру.

У підрозділі 3.2 запропоновано вдосконалення процесів підбору та навчання персоналу, що включає впровадження стандартизованих процедур рекрутингу, оцінку компетенцій кандидатів, створення системи наставництва та регулярних тренінгів для підвищення професійної підготовки співробітників.

У підрозділі 3.3 розроблено рекомендації щодо покращення мотиваційних програм, які передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження системи бонусів за досягнення результатів, програм кар’єрного росту та визнання досягнень персоналу, що сприяє підвищенню лояльності та продуктивності команди.

У підрозділі 3.4 запропоновано удосконалення організаційної структури управління персоналом шляхом оптимізації розподілу обов’язків, підвищення рівня делегування повноважень та покращення комунікаційних процесів між керівництвом і співробітниками.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить «Boho Bar» підвищити ефективність управління персоналом, знизити плинність кадрів, зміцнити командну взаємодію та забезпечити високий рівень обслуговування гостей, що сприятиме стабільності та розвитку закладу.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У процесі написання магістерської роботи було розглянуто важливі теоретичні аспекти управління людськими ресурсами в ресторанно-барному бізнесі та здійснено детальний аналіз системи управління персоналом в закладі «Boho Bar». Після глибокого дослідження теоретичних основ і практичних аспектів управління персоналом, а також після проведеного аналізу поточної ситуації, були запропоновані конкретні рекомендації щодо удосконалення процесів управління людськими ресурсами в закладі.

У першому розділі роботи розглянуті ключові теоретичні аспекти управління персоналом, які є основою для подальшого розуміння специфіки управління людьми у сфері ресторанного бізнесу. Визначено, що управління людськими ресурсами є важливою складовою успішної діяльності будь-якого ресторанного закладу, оскільки від ефективності управління персоналом залежить якість обслуговування клієнтів, стабільність бізнесу та рівень задоволення співробітників.

Визначено основні елементи управління персоналом у закладах громадського харчування, зокрема набір і підбір персоналу, адаптація нових співробітників, мотивація та навчання персоналу. Розглянуті різні моделі управління персоналом, включаючи теоретичні основи застосування різних стратегій управлінських стилів для різних категорій працівників. Визначено важливість мотиваційних програм для досягнення високих результатів, а також вплив корпоративної культури на загальний результат роботи підприємства.

Другий розділ був присвячений детальному аналізу управління персоналом у ресторані «Boho Bar». В процесі дослідження було розглянуто загальну характеристику закладу, організаційну структуру, а також функції управління персоналом.

Результати аналізу показали, що «Boho Bar» має досить ефективну організаційну структуру з чітким поділом обов'язків між співробітниками.

Однак виявлені деякі недоліки в організації підбору персоналу, мотиваційних програм та підготовки нових співробітників. Система підбору кадрів потребує покращення для того, щоб зменшити плинність кадрів та залучити висококваліфікованих спеціалістів. Крім того, підвищення рівня навчання та розвитку персоналу може суттєво покращити якість обслуговування клієнтів і сприяти формуванню стійкої команди.

Аналіз мотиваційної системи в «Boho Bar» показав, що хоча заклад використовує основні матеріальні та нематеріальні форми мотивації, їх потенціал не використовується в повній мірі. Недостатньо уваги приділяється індивідуалізації мотиваційних програм, а також необхідно покращити систему публічного визнання досягнень співробітників.

В рамках третього розділу були запропоновані конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом. У процесі аналізу результативності поточної системи управління персоналом було виявлено кілька проблем, серед яких недостатнє узгодження функцій та обов'язків між різними рівнями управлінців, а також відсутність чіткої та прозорої системи оцінки ефективності роботи персоналу.

Для вдосконалення процесів підбору та навчання персоналу запропоновано розробити нові стратегії найму, зокрема впровадження оновлених процедур підбору, що знижують ризик помилок при виборі кандидатів. Також важливо розширити програми професійного навчання, щоб забезпечити співробітникам можливості для кар'єрного росту та розвитку їхніх навичок.

Важливою частиною покращення системи управління персоналом є удосконалення мотиваційних програм, зокрема через вдосконалення системи матеріальних і нематеріальних заохочень. Пропоновані зміни включають створення преміальних систем за результатами роботи, а також впровадження інноваційних методів розвитку корпоративної культури, що сприяють підвищенню командного духу та зниженню плинності кадрів.

Одним з ключових аспектів рекомендацій є удосконалення

організаційної структури управління персоналом. Запропоновано перерозподіляти функції та обов'язки між керівниками різних рівнів, що дозволить зменшити навантаження на менеджерів та покращить координацію між підрозділами. Крім того, впровадження нових підходів до організації роботи та розвитку ефективної комунікації між підрозділами допоможе підвищити гнучкість управлінських процесів і скоротити час на прийняття рішень.

Отже, проведене дослідження показало, що для подальшого розвитку «Boho Bar» важливо удосконалити систему управління персоналом на всіх етапах: від підбору до навчання та мотивації співробітників. Впровадження рекомендованих змін дозволить не тільки покращити ефективність роботи персоналу, але й створити сприятливу атмосферу для розвитку командного духу та лояльності працівників.

Удосконалення управлінських практик, зокрема через перерозподіл функцій, впровадження нових підходів до організації роботи та розвиток комунікації, створить необхідні умови для стабільного росту та розвитку «Boho Bar», що в свою чергу позитивно вплине на якість обслуговування та імідж закладу.

В результаті реалізації запропонованих рекомендацій «Boho Bar» зможе зміцнити свої позиції на ринку ресторанних послуг, підвищити задоволеність своїх співробітників і клієнтів, а також забезпечити стійке конкурентне перевагу в умовах динамічного ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєв, О. С. Управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі. Київ: Техніка, 2018. с. 56.

2. Гончарук, М. П. Корпоративна культура та її вплив на ефективність бізнесу. Харків: Кондор, 2021. 275 с.

3. Деркач, І. А. Управління персоналом в організаціях: теорія та практика. Київ: Ніка-Центр, 2020. 312 с.

4. Завадська, І. І. Інноваційні підходи до управління персоналом у ресторанному бізнесі. Одеса: Бізнес-прес, 2021. с. 65.

5. Іваненко, С. В. Гнучкі форми управління персоналом у сучасному бізнесі. Чернівці: Освітній центр, 2020. с. 44.

6. Іванов, О. І. Управління персоналом в ресторанному бізнесі: теорії та практики. Харків: Видавництво "Академія", 2018. с. 76.

7. Іванова, Н. С. Цифрові технології в управлінні персоналом ресторанного бізнесу. Київ: Профі-прес, 2020. с. 102.

8. Іванова, О. В. Менеджмент людських ресурсів: стратегії і практики. Львів: Світ, 2020. 312 с.

9. Інструкція з адаптації нових співробітників. Внутрішній документ . Одеса. 2023. 35 с.

10. Коваленко, А. М. Інструменти підбору персоналу у ресторанному бізнесі. Київ: Техніка, 2019. с. 63.

11. Коваленко, А. М. Ресторанно-барний бізнес в Україні: виклики та перспективи. Київ: Бізнес-прес, 2021. с. 68.

12. Коваленко, В. Р. Інструменти мотивації в організаціях ресторанного бізнесу. Одеса: Одеський університет економіки, 2019. 198 с.

13. Ковальчук, І. М. Класичні моделі управління персоналом у ресторанному бізнесі. Київ: Видавництво "Академія", 2019. с. 113.

14. Ковальчук, О. В. Мотивація персоналу в ресторанній індустрії. Одеса: Бізнес-прес, 2020. с. 63.

15. Колесникова, Н. О. Менеджмент людських ресурсів у сфері гостинності. Одеса: Видавничий дім, 2020. с. 134.

16. Кондратюк, С. А. Інноваційні підходи до управління персоналом у ресторанній індустрії. Київ: Бізнес-прес, 2019. с. 112.

17. Кочерга, Т. М. Організація роботи підприємств ресторанного бізнесу. Львів: Інститут бізнесу, 2019. 312 с.

18. Кравченко, Л. В. Менеджмент людських ресурсів: стратегічний підхід. Харків: ХНУ, 2019. 256 с.

19. Ліщенко, Т. М. Мотиваційні теорії та їх застосування в сучасному бізнесі. Київ: Техніка, 2019. с. 89.

20. Лупак, Р. М. Адміністративні моделі управління персоналом: теорія та практика. Харків: Глобус, 2020. с. 105.

21. Маркетингова стратегія Boho Bar. Внутрішній документ . 2023. Опис концепції та стратегії розвитку закладу. 25 с.

22. Мейо, Е. Людські відносини в організації. Львів: Освітній простір, 2016. с. 56.

23. Мотиваційна програма та система бонусів Boho Bar. Внутрішній документ. Одеса. 2023. 40 с.

24. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу Boho Bar. Внутрішній документ . Одеса. 2023. 45 с.

25. Ознайомлення нових співробітників з корпоративною культурою. Внутрішній документ . Одеса. 2023. 28 с.

26. Остромов, А. П. Управління персоналом у сфері гостинності. Харків: Прапор, 2018. с. 45.

27. Офіційний сайт "Boho Bar" . 2023. Режим доступу: https://linktr.ee/bohobarodesa?utm_source=linktree_profile_share&ltsid=d1b43607-4885-4ec6-aeee-630d1b8b3d21 (дата звернення: 02.12.2025).

28. Панченко, В. І. Управління персоналом: стратегії та методи. Київ: Логос, 2020. 276 с.

29. Петров, А. І. Мотивація персоналу в умовах ресторанного бізнесу.

Київ: Довіра, 2018. 256 с.

30. Процедура підбору персоналу в Boho Bar. Внутрішній документ. Одеса. 2023. 30 с.

31. Романенко, О. Л. Гнучкі форми організації праці в сучасному бізнесі. Харків: Академія управління, 2018. с. 72.

32. Савченко, А. І. Методи та стратегії оцінки ефективності роботи персоналу в ресторанному бізнесі. Харків: Глобус, 2017. с. 78.

33. Сидоренко, В. І. Цифрове навчання в індустрії гостинності: нові тренди. Одеса: Академія туристичного бізнесу, 2021. с. 45.

34. Славіна, В. О. Моделі людських відносин в управлінні ресторанним персоналом. Львів: Курс, 2018. с. 89.

35. Структура управління та функції персоналу Boho Bar. Внутрішній документ. Опис ключових посад та організаційної структури закладу. Одеса. 2023. 30 с.

36. Тейлор, Ф. Принципи наукового управління. Київ: Вища школа, 2015. с. 89.

37. Терещенко, В. А. Методи мотивації та оцінки ефективності персоналу в ресторанному бізнесі. Львів: Вища школа, 2019. с. 92.

38. Файоль, А. Основи адміністративного управління. Харків: Професіонал, 2018. с. 72.

39. Функції та обов'язки управлінців в Boho Bar. Внутрішній документ. Одеса. 2023. 28 с.

40. Чередниченко, І. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом. Львів: Львівський університет бізнесу та права, 2021. 189 с.

41. Шевченко, А. В. Техніки та інструменти ефективної комунікації в організаціях. Харків: Парадигма, 2021. 225 с.

42. Шевченко, І. М. Основи організації роботи персоналу в ресторанному бізнесі. Київ: Видавництво "Книга", 2019. с. 112.

43. Шевченко, І. М. Управління персоналом у ресторанному бізнесі: теорія та практика. Київ: Техніка, 2020. с. 65.

44. Шевченко, О. І. Сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами в індустрії гостинності. Львів: ЛНУ, 2020. с. 79.

45. Ярова, О. С. Управління персоналом у сфері гостинності: теорія і практика. Львів: Освітня книга, 2020. с. 54.

46. Facebook сторінка "Boho Bar" . 2023. Режим доступу: https://www.facebook.com/bohobarod (дата звернення: 15.12.2025).

47. Instagram сторінка "Boho Bar" . 2023. Режим доступу: https://www.instagram.com/bohobar.od.ua (дата звернення: 14.11.2025).

ДОДАТКИ