МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: "Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві"

Здобувача вищої освіти І рівня, IV курсу, групи МБГ-20-1,
спеціальності 073 Менеджмент ,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Устенко Ірина Андріївна

Науковий керівник Гусятинський Микола Володимирович
к.т.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми Держак Наталія Олександрівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Допущено до захисту рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
протокол від «3» червня 2024 № 12

Завідувач кафедри Гусятинський Микола Володимирович
к.т.н., доцент

Ірпінь-2024

Реєстрація № 8 07.06.2024 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 03.06.2024 _____
(до захисту/ на допрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90/A/5 (відмінно) 13.06.2024 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії _____ С.Д. Бушуєв
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ С.А. Сотниченко
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М.В. Гусятинський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Т.Т. Кандур
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		Будцов С.Д.
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		Гусятинський М.В.
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		Кандур У.Г.
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		Супруненко С.А.
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		Сніжко Ю.І.

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	13.06.2024	Будцов С.Д. Гусятинський М.В. Кандур У.Г. Супруненко С.А. Сніжко Ю.І.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

Л.В.Чупрій

«7» листопада 2023р.

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувачу вищої освіти
Устенко Ірини Андріївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

   "Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві"
   Затверджена наказом ректора від 16.10.2023 Наказ №1369

2. Строк здачі закінченої роботи 27.05.2024

3. *Цільова установка:* аналізування систему управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві, а також дослідження організаційної культури
   Мета роботи: дослідження теоретичних та практичних аспектів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів.
   Об'єктом дослідження: процеси управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві "Мама тато"
   Предметом дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві.
   Базою дослідження: кафе «Мама тато»
4. Вихідні дані до роботи: наукова стаття
5. Перелік графічного матеріалу:немає
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань закожним розділом)

Розділ 1.Теоретичні основи управління поведінкою персоналу та організаційної культури; 1.1 Сутність та значення управління поведінкою персоналу; 1.2. Організаційна культура: поняття, елементи, типи; 1.3. Особливості управління персоналом та організаційною культурою в готельно-ресторанному бізнесі; Розділ 2. Аналіз управління поведінкою персоналу та організаційної культури на прикладі готельно-ресторанного

підприємства «Мама тато»; 2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства; 2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві; Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»; 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»; 3.2. Заходи формування та розвитку організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, складання плану роботи	01.10.2023	01.10.2023
2.	Підготовка першого розділу та подання керівнику	01.03.2024	01.03.2024
3.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	15.05.2024	15.05.2024
4.	Підготовка третього розділу	20.05.2024	20.05.2024
5.	Підготовка вступу, формування висновків та списку використаних літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог	23.05.2024	23.05.2024
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	24.05.2024	24.05.2024
7.	Отримання відгука від керівника	27.05.2024	27.05.2024
8.	Отримання рецензії	28.05.2024	28.05.2024
9.	Попередній захист	29.05.2024-30.05.2024	29.05.2024-30.05.20
10.	Перевірка роботи на унікальність	29.05.2024	29.05.2024
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту	До 01.06.2024	
12.	Захист роботи	12.06.2024 13.06.2024	

8. Дата видачі завдання «7» листопада 2023р.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) М.В.Гусятинська (прізвище, ініціали)

Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) Н.О.Держак (прізвище, ініціали)

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) І.А.Устенко (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві

Метаю дослідження є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів. Для досягнення цієї мети поставлені наступні *завдання*:

- Розкрити сутність та особливості управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.
- Дослідити поняття, елементи та функції організаційної культури.
- Проаналізувати вплив організаційної культури на поведінку персоналу готельно-ресторанного підприємства.
- Надати загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства.
- Проаналізувати систему управління поведінкою персоналу в підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві "Мама тато"

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві.

Науково-практична значимість одержаних результатів. Результат даного дослідження відбувають науково-практичну значимість для підприємств готель-ресторанної галузі, дозволяючи покращити управління поведінкою персоналу та організаційну культуру підприємства

Кваліфікаційна робота містить 51 сторінку та використаних джерел з 35 найменувань.

Рік виконання дипломної роботи 2023-2024

Рік захисту роботи 2024

ANNOTATION

Management of staff behaviour and formation of organisational culture in a hotel and restaurant enterprise

The purpose of the study is to investigate the theoretical and practical aspects of staff behaviour management and the formation of organisational culture in a hotel and restaurant enterprise, as well as to develop recommendations for improving these processes. To achieve this goal, the following tasks are set:

- To disclose the essence and features of staff behaviour management in a hotel and restaurant enterprise.

- To study the concept, elements and functions of organisational culture.

- To analyse the influence of organisational culture on the behaviour of staff of a hotel and restaurant enterprise.

- To provide a general description of the activities of the researched enterprise.

- To analyse the system of management of staff behaviour in the enterprise.

The object of the study is the processes of managing staff behaviour and the formation of organisational culture in the hotel and restaurant enterprise 'Mama daddy'.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of staff behaviour management and the formation of organisational culture in a hotel and restaurant enterprise.

Scientific and practical significance of the results. The results of this study are of scientific and practical importance for enterprises of the hotel and restaurant industry, allowing to improve the management of staff behaviour and organisational culture of the enterprise

The qualification work contains 51 pages and 35 references.

Year of completion of the thesis 2023-2024

Year of thesis defence 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ……8

1.1. Сутність та значення управління поведінкою персоналу…….8

1.2. Організаційна культура: поняття, елементи, типи…….17

1.3. Особливості управління персоналом та організаційною культурою в готельно-ресторанному бізнесі……26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА(кафе Мама тато)……33

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства…….33

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві……36

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «Мама тато»……40

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»……..40

3.2. Заходи з формування та розвитку організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»…….43

ВИСНОВКИ……..46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……48

ВСТУП

Актуальність теми

Зростання конкуренції в готельно-ресторанному бізнесі вимагає від підприємств постійного вдосконалення якості обслуговування та підвищення ефективності роботи персоналу. Ефективне управління поведінкою персоналу є ключовим фактором успіху в цій галузі.

Організаційна культура є важливим інструментом управління персоналом, що впливає на мотивацію, лояльність та продуктивність працівників. Формування сильної та позитивної організаційної культури є актуальним завданням для готельно-ресторанних підприємств.

Висока плинність кадрів у готельно-ресторанному бізнесі потребує впровадження ефективних методів управління поведінкою персоналу та розвитку організаційної культури, що сприятиме утриманню кваліфікованих працівників.

Задоволеність клієнтів безпосередньо залежить від якості обслуговування, яка, в свою чергу, визначається поведінкою та ставленням персоналу. Тому дослідження методів управління поведінкою персоналу є актуальним для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

В умовах динамічних змін у готельно-ресторанній галузі, викликаних розвитком технологій та мінливістю споживчих преференцій, здатність підприємства адаптуватися та ефективно управляти поведінкою персоналу стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідження управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві є актуальним та має практичне значення для вдосконалення діяльності підприємств цієї галузі.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління поведінкою персоналу та формування організаційної

культури в готельно-ресторанному підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та особливості управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.

2. Дослідити поняття, елементи та функції організаційної культури.

3. Проаналізувати вплив організаційної культури на поведінку персоналу готельно-ресторанного підприємства.

4. Надати загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства.

5. Проаналізувати систему управління поведінкою персоналу в підприємстві.

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві "Мама тато"

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

1.1. Сутність та значення управління поведінкою персоналу

Сутність управління поведінкою персоналу полягає в наступному:

Формування бажаної поведінки:

Управління поведінкою персоналу передбачає визначення та заохочення тієї поведінки працівників, яка сприяє досягненню цілей організації. Це включає:

- встановлення чітких стандартів та очікувань щодо бажаної поведінки на робочому місці;

- ефективну комунікацію цих очікувань до працівників;

- забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо відповідності поведінки встановленим стандартам;

- розробку системи заохочень і винагород для працівників, які демонструють бажану поведінку.

Мета цього - сформувати у співробітників чітке розуміння того, яка поведінка від них очікується і заохочується в організації.

Коригування небажаної поведінки:

Управління поведінкою також включає виявлення та коригування поведінки персоналу, яка є контрпродуктивною, деструктивною або не відповідає цінностям і цілям організації. Для цього потрібно:

- здійснювати моніторинг та аналіз фактичної поведінки працівників;

- оперативно ідентифікувати проблемні моменти чи відхилення;

- проводити індивідуальну роботу з працівниками для з'ясування причин небажаної поведінки;

- застосовувати коригуючі дії - зворотній зв'язок, додаткове навчання, зміну умов праці, дисциплінарні заходи тощо.

Ціль коригування - усунути небажані поведінкові прояви та спрямувати поведінку персоналу в конструктивне русло.[1]

Створення сприятливих умов:

Для ефективного управління поведінкою важливо створити в організації сприятливі умови, які б заохочували бажану поведінку та мінімізували небажану. Це передбачає:

- формування здорової корпоративної культури, заснованої на цінностях, які підтримують потрібну поведінку;

- забезпечення необхідних ресурсів, повноважень та підтримки для якісної роботи;

- побудову системи лідерства та взаємодії, яка мотивує та надихає працівників;

- впровадження практик та політик, що сприяють залученості, добробуту та розвитку персоналу;

- створення психологічно безпечного середовища, де можна відкрито обговорювати проблеми.

Створюючи позитивні умови, організація природнім чином стимулює бажану поведінку співробітників.

Навчання та розвиток:

Управління поведінкою також тісно пов'язане з постійним навчанням та розвитком персоналу. Для цього організації потрібно:

- аналізувати потреби в навчанні, виходячи з очікувань щодо поведінки та компетенцій;

- розробляти та проводити навчальні програми, тренінги, коучинг для розвитку потрібних поведінкових навичок;

- здійснювати посттренінговий супровід для закріплення набутих знань та навичок на практиці;

- підтримувати в компанії культуру безперервного навчання та обміну знаннями.[2]

Розвиваючи персонал, організація формує у працівників моделі поведінки, необхідні для ефективної роботи.

Роль лідерів та менеджерів:

В управлінні поведінкою особливу роль відіграють лідери та менеджери організації. Вони повинні:

- бути рольовими моделями, самі демонструючи бажану поведінку;

- чітко доносити очікування щодо поведінки до своїх підлеглих;

- забезпечувати регулярний зворотний зв'язок та коучинг;

- справедливо та послідовно застосовувати систему наслідків - як позитивних, так і негативних;

- створювати умови, де працівники можуть проявляти свої найкращі якості.

Від здатності лідерів ефективно управляти поведінкою значною мірою залежить рівень ефективності та залученості всього персоналу.

Отже, сутність управління поведінкою персоналу полягає у системному та цілеспрямованому підході до формування, підтримки та розвитку тих моделей поведінки працівників, які максимально сприяють досягненню організаційних цілей. Це комплексний процес, що вимагає узгоджених зусиль на всіх рівнях організації.[3]

Мотивація персоналу є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи компанії. Вона визначає, наскільки працівники залучені в роботу, наскільки вони готові докладати зусиль для досягнення цілей організації. Саме тому ефективне управління поведінкою персоналу вимагає глибокого розуміння факторів, що впливають на мотивацію кожного окремого працівника.

Мотивація формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать потреби, цінності та інтереси співробітника. Потреби можуть бути фізіологічними (їжа, відпочинок), соціальними (спілкування, визнання), потребами в безпеці, самореалізації тощо. Цінності відображають те, що є важливим для людини в житті та роботі (наприклад, професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям). Інтереси визначають сферу діяльності, яка подобається працівнику і приносить йому задоволення.

Зовнішніми факторами, що впливають на мотивацію, є винагороди (заробітна плата, премії, бонуси), умови праці (комфорт робочого місця, графік роботи), відносини в колективі (атмосфера, стосунки з керівництвом і колегами). Правильно розроблена система винагород, яка враховує потреби та цінності співробітників, може суттєво підвищити їхню мотивацію. Комфортні умови праці та позитивний психологічний клімат в колективі також сприяють зростанню залученості персоналу.[4]

Завдання менеджменту полягає в створенні умов, які б стимулювали бажану поведінку працівників та підвищували їхню мотивацію. Для цього необхідно:

1. Вивчати потреби, цінності та інтереси кожного співробітника шляхом спостереження, опитувань, співбесід.

2. Розробляти індивідуальний підхід до мотивації з урахуванням особливостей конкретного працівника.

3. Забезпечувати справедливу та конкурентну систему винагород, яка б відповідала внеску кожного члена команди.

4. Створювати комфортні та безпечні умови праці, забезпечувати необхідними ресурсами та обладнанням.

5. Сприяти формуванню позитивних відносин в колективі, заснованих на довірі, взаємоповазі та співробітництві.

6. Надавати працівникам можливості для професійного та особистісного розвитку, реалізації своїх талантів та здібностей.

7. Залучати персонал до прийняття рішень, врахувати їхні ідеї та пропозиції, делегувати повноваження.

8. Забезпечувати відкриту та ефективну комунікацію, надавати регулярний зворотний зв'язок щодо результатів роботи.

9. Підтримувати ініціативу та самостійність співробітників, заохочувати інновації.

10. Демонструвати особистий приклад залученості та відданості роботі.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу вимагає комплексного та індивідуального підходу, який враховує різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Менеджери, які розуміють потреби та цінності своїх підлеглих, створюють умови для їх задоволення та стимулюють бажану поведінку, можуть розраховувати на високу віддачу та лояльність працівників. Це, в свою чергу, сприятиме досягненню цілей організації та забезпечить її стабільний розвиток.

Розвиток персоналу є важливою складовою управління поведінкою працівників в організації. Це комплексний процес, який включає в себе низку заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій співробітників, а також формування у них цінностей та установок, що відповідають цілям і стратегії компанії. Розглянемо детальніше ключові аспекти розвитку персоналу:

Навчання та підвищення кваліфікації:

- Організація регулярних тренінгів, семінарів, курсів для покращення професійних навичок працівників.

- Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів та платформ для самостійного навчання.

- Заохочення участі у професійних конференціях та форумах для обміну досвідом.

- Впровадження системи наставництва, де досвідчені співробітники передають знання молодшим колегам.

Розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій:

- Проведення спеціалізованих програм з розвитку лідерства для керівників різних рівнів.

- Організація коучинг-сесій та менторських програм для розвитку управлінських навичок.

- Залучення менеджерів до участі у стратегічних сесіях та прийнятті ключових рішень.

Формування корпоративної культури та цінностей:

- Розробка та впровадження кодексу корпоративної етики, який відображає цінності компанії.

- Регулярне проведення заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та згуртованості колективу.

- Заохочення ініціативності, інноваційного мислення та прагнення до постійного вдосконалення.

- Створення атмосфери відкритого діалогу, довіри та взаємоповаги між співробітниками.

Планування кар'єрного розвитку:

- Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням його потенціалу та амбіцій.

- Забезпечення можливостей для горизонтального та вертикального кар'єрного зростання всередині організації.

- Регулярне проведення оцінки ефективності та зворотного зв'язку для корегування планів розвитку.

Мотивація та заохочення до навчання:

- Впровадження системи матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників, які активно розвиваються та підвищують свою кваліфікацію.

- Публічне визнання досягнень та успіхів співробітників у навчанні та розвитку.

- Створення культури безперервного навчання, де розвиток сприймається як невід'ємна частина роботи.

Ефективна реалізація заходів з розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівників, але й сформувати у них лояльність до компанії, залученість у робочий процес та бажання зростати разом з організацією. Це, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, якість роботи та загальну ефективність бізнесу. Тому інвестиції в розвиток персоналу є стратегічно важливими для будь-якої організації, яка прагне досягти стійкого успіху в довгостроковій перспективі.[5]

Корпоративна культура відіграє ключову роль в управлінні поведінкою персоналу, оскільки вона формує спільні цінності, переконання та норми, які визначають прийнятні моделі поведінки в організації. Ось детальніше про роль корпоративної культури:

Визначення цінностей: Корпоративна культура встановлює основні цінності компанії, такі як чесність, відповідальність, інноваційність, орієнтованість на клієнта тощо. Ці цінності слугують дороговказом для працівників при прийнятті рішень та виконанні своїх обов'язків.

Формування норм поведінки: Культура організації визначає прийнятні та неприйнятні моделі поведінки. Наприклад, культура може заохочувати відкриту комунікацію, роботу в команді, ініціативність або, навпаки, жорстку ієрархію та бюрократію. Працівники, як правило, адаптують свою поведінку відповідно до цих норм.

Вплив на мотивацію: Сильна та позитивна корпоративна культура може підвищувати мотивацію та залученість працівників. Якщо вони розділяють цінності компанії та відчувають себе частиною спільноти, вони будуть більш віддані роботі та націлені на досягнення організаційних цілей.

Сприяння етичній поведінці: Культура, яка цінує етичні принципи, чесність та соціальну відповідальність, спонукає працівників діяти морально та приймати етичні рішення. Це зменшує ризики неетичної поведінки, такої як шахрайство, дискримінація чи порушення правил.

Забезпечення сталості: Сильна корпоративна культура допомагає зберігати послідовність поведінки працівників навіть в умовах змін. Коли нові співробітники приєднуються до організації, вони швидше адаптуються та переймають прийняті моделі поведінки.

Покращення бренду роботодавця: Привабливакорпоративна культура може покращити імідж компанії як роботодавця та допомогти залучити й утримати талановитих працівників. Люди прагнуть працювати в організаціях, цінності яких співпадають з їхніми власними.[6]

Для формування бажаної корпоративної культури, яка сприятиме правильній поведінці персоналу, організація може вжити наступних заходів:

- Чітко сформулювати та донести до працівників місію, бачення та цінності компанії.

- Забезпечити відповідність політик, процедур та системи винагород проголошеним цінностям.

- Демонструвати бажану поведінку на рівні керівництва, подаючи приклад іншим.

- Регулярно комунікувати та підкріплювати ключові аспекти корпоративної культури.

- Запровадити навчальні програми та тренінги, які розвивають необхідні моделі поведінки.

- Святкувати успіхи та публічно відзначати працівників, які демонструють цінності компанії.

- Реагувати на випадки поведінки, яка суперечить корпоративним нормам та цінностям

Формування сильної та здорової корпоративної культури - це тривалий процес, який потребує постійних зусиль з боку керівництва та відділу управління персоналом. Але ці інвестиції окупаються, оскільки культура має значний вплив на залученість, продуктивність та загальний успіх організації.

Дійсно, управління поведінкою персоналу має велике значення для успішного функціонування та розвитку організації. Давайте розглянемо кожен з перелічених пунктів детальніше:

Підвищення ефективності:

- Чітке формулювання очікувань щодо робочої поведінки та результатів дозволяє працівникам краще розуміти свої завдання та цілі.

- Регулярний зворотній зв'язок та коучинг від керівництва допомагає працівникам розвивати свої навички та підвищувати продуктивність.

- Система винагород та визнання заохочує бажану поведінку та мотивує працівників докладати більше зусиль.[7]

Зниження плинності кадрів:

- Справедливе та послідовне ставлення до всіх працівників підвищує їх задоволеність роботою та лояльність до організації.

- Надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання утримує талановитих співробітників в організації.

- Регулярні опитування та врахування зворотнього зв'язку від працівників дозволяє виявляти та вирішувати проблеми, які можуть спричиняти плинність кадрів.

Покращення клімату в колективі:

- Заохочення відкритої комунікації та співпраці сприяє формуванню позитивних робочих стосунків між колегами.

- Швидке та ефективне вирішення конфліктних ситуацій запобігає ескалації напруженості в колективі.

- Проведення командотворчих заходів та сприяння неформальному спілкуванню покращує атмосферу та взаєморозуміння між працівниками.

Досягнення цілей організації:

- Узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними цілями організації забезпечує спрямованість зусиль персоналу в правильному напрямку.

- Регулярне інформування працівників про прогрес у досягненні цілей підвищує їх залученість та мотивацію.

- Визнання та винагородження працівників за досягнення ключових організаційних цілей підкріплює бажану поведінку та результати.

Управління поведінкою персоналу - це комплексний та безперервний процес, який потребує участі не лише відділу управління персоналом, а й всіх рівнів керівництва. Він включає в себе різні практики, такі як:

- Розробка чітких посадових інструкцій та компетенцій.[8]

- Постановка цілей та оцінка результативності.

- Забезпечення регулярного зворотного зв'язку та коучингу.

- Створення прозорої та справедливої системи винагород.

- Навчання та розвиток персоналу.

- Управління конфліктами та стресом на роботі.

- Формування сприятливої корпоративної культури.

Ефективне управління поведінкою персоналу дозволяє розкрити потенціал кожного працівника та спрямувати його на досягнення спільних організаційних цілей. Це сприяє формуванню високопродуктивного та залученого колективу, який є запорукою успіху організації в довгостроковій перспективі.

1.2. Організаційна культура: поняття, елементи, типи

Цінності - це основні принципи та переконання, які визначають пріоритети організації та служать орієнтирами для прийняття рішень. Для ефективного управління поведінкою необхідно:

- чітко визначити та сформулювати ключові цінності організації;

- забезпечити, щоб цінності були зрозумілими, значущими та поділялися всіма членами колективу;

- інтегрувати цінності в усі аспекти діяльності організації - від стратегії до щоденних операцій;

- регулярно комунікувати та підкріплювати цінності через дії лідерів, системи та процеси.

Поведінка персоналу, яка узгоджується з цінностями компанії, повинна визнаватися та винагороджуватися.

Норми поведінки:

Норми поведінки - це правила, які регулюють поведінку членів організації та визначають прийнятні способи досягнення цілей. Для управління поведінкою важливо:

- встановити чіткі, зрозумілі та реалістичні норми поведінки;

- забезпечити, щоб норми були справедливими, послідовними та застосовувалися рівною мірою до всіх;

- комунікувати норми поведінки під час прийому на роботу, адаптації та в подальшій роботі;

- підтримувати дотримання норм через систему заохочень та санкцій;

- переглядати та оновлювати норми по мірі розвитку організації та зміни середовища.

Норми поведінки створюють спільні рамки, в яких члени організації взаємодіють та досягають цілей.[9]

Залученість та мотивація:

Управління поведінкою також передбачає підтримку високого рівня залученості та мотивації персоналу. Для цього потрібно:

- забезпечувати, щоб працівники розуміли свою роль та внесок у досягнення цілей організації;

- надавати працівникам автономію, можливості для участі в прийнятті рішень та впливу;

- застосовувати різноманітні методи мотивації - визнання, надання можливостей для розвитку, баланс між роботою та особистим життям тощо;

- підтримувати регулярний діалог з працівниками щодо їхніх потреб, очікувань та зворотного зв'язку;

- створювати умови для побудови позитивних відносин в колективі, командної роботи та співпраці.

Залученість та мотивація спонукають людей виявляти свої найкращі якості та прагнути до досягнень.

Управління змінами:

Нарешті, управління поведінкою персоналу тісно пов'язане з ефективним управлінням змінами в організації. В умовах змін важливо:

- чітко комунікувати причини, цілі та очікувані результати змін;

- залучати працівників до планування та впровадження змін, враховувати їхні ідеї та побоювання;

- забезпечувати необхідну підтримку, ресурси та навчання для адаптації до змін;

- управляти опором змінам через відкритий діалог, роботу з емоціями та усунення бар'єрів;

- святкувати успіхи та визнавати внесок працівників в процесі змін.

Ефективне управління змінами допомагає спрямовувати поведінку персоналу на підтримку необхідних трансформацій.

Таким чином, управління поведінкою персоналу - це багатогранний процес, який охоплює різні виміри функціонування організації. Він вимагає системного підходу, який інтегрує роботу з цінностями, нормами, мотивацією, розвитком та змінами. Тільки за умови комплексного підходу можливо досягти стійкого ефекту у формуванні бажаної поведінки працівників та забезпеченні ефективної роботи організації.

Артефакти є видимим рівнем організаційної культури, який відображає її глибинні цінності та переконання. Вони включають в себе різноманітні символи, ритуали, традиції, особливості дизайну приміщень та інші матеріальні прояви культури компанії. [10]

Символи - це специфічні об'єкти, дії або події, які мають особливе значення для членів організації. Вони можуть бути представлені у вигляді логотипу, слоганів, фірмових кольорів, уніформи тощо. Символи передають ключові цінності та ідеї компанії, формують її унікальну ідентичність.

Ритуали - це регулярні, формалізовані дії та заходи, які проводяться в організації з певною метою. Наприклад, спільні обіди, святкування визначних подій, церемонії нагородження, тімбілдинги. Ритуали сприяють згуртуванню колективу, передачі культурних норм та традицій.

Традиції - це усталені звичаї та правила поведінки, які склалися в компанії протягом тривалого часу. Вони можуть стосуватися робочих процесів, способів комунікації, прийняття рішень тощо. Традиції забезпечують стабільність та наступність культури.

Дизайн приміщень - це особливості планування та оформлення офісного простору, які відображають цінності та стиль компанії. Відкриті простори сприяють комунікації та співпраці, окремі кабінети підкреслюють статус та ієрархію. Наявність зон відпочинку, спортзалів, дитячих кімнат свідчить про турботу про добробут співробітників.

Історії та легенди - це розповіді про визначні події та особистості в історії компанії, які передаються з покоління в покоління. Вони можуть стосуватися заснування фірми, подолання криз, досягнення успіхів. Історії слугують засобом передачі цінностей та формування спільної ідентичності.

Мова та гумор - це специфічні слова, вирази, жарти, які зрозумілі та прийняті всередині організації. Вони можуть бути пов'язані з особливостями діяльності, клієнтами, конкурентами тощо. Мова відображає субкультуру компанії та сприяє ефективній комунікації між співробітниками.

Імідж - це те, як компанія сприймається зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, суспільством). Він формується через фірмовий стиль, рекламу, публічні заходи, соціальну відповідальність. Імідж є важливим елементом бренду роботодавця та впливає на залучення талантів.[11]

Артефакти виконують важливі функції в організації: інформаційну (передають цінності та норми), мотиваційну (надихають та згуртовують співробітників), іміджеву (формують бренд компанії). Вони є потужним інструментом трансляції та підтримки бажаної корпоративної культури.

Однак артефакти можуть мати і негативний вплив, якщо вони не відповідають реальним цінностям та практикам компанії. Наприклад, проголошення інновацій при забороні ініціативи, декларування відкритості при жорсткій ієрархії. Така невідповідність призводить до цинізму та демотивації персоналу.

Тому при формуванні артефактів важливо, щоб вони відображали справжню, а не бажану культуру організації. Крім того, необхідно регулярно переглядати та оновлювати їх відповідно до змін у середовищі та стратегії

компанії. Тільки автентичні та актуальні артефакти сприятимуть розвитку здорової та ефективної корпоративної культури.

Базові припущення є фундаментальним елементом організаційної культури і значною мірою визначають поведінку співробітників та загальний характер взаємодії в колективі. Це глибинні, часто неусвідомлені переконання та уявлення, які формуються протягом тривалого часу і стають невід'ємною частиною світогляду членів організації. Розглянемо детальніше сутність та значення базових припущень:

Природа базових припущень:

- Базові припущення є результатом спільного досвіду, накопиченого організацією в процесі вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції.

- Вони включають в себе уявлення про природу реальності, часу, простору, людських відносин, правильної поведінки тощо.

- Базові припущення настільки глибоко вкорінені, що сприймаються як само собою зрозумілі і не підлягають сумніву.[12]

Вплив на цінності та норми поведінки:

- Базові припущення лежать в основі цінностей організації - переконань про те, що є важливим, правильним та бажаним.

- Цінності, в свою чергу, визначають норми поведінки - правила, які регулюють поведінку співробітників в різних ситуаціях.

- Таким чином, базові припущення є своєрідним "кодом", який програмує поведінку членів організації, часто на неусвідомленому рівні.

Передача та засвоєння базових припущень:

- Базові припущення передаються новим членам організації в процесі соціалізації через спостереження, навчання та наслідування.

- Вони засвоюються на емоційному рівні і стають частиною ідентичності співробітників.

- Проблеми виникають, коли базові припущення нових членів організації суперечать припущенням, які вже існують в колективі.

Роль лідерів у формуванні та зміні базових припущень:

- Лідери відіграють ключову роль у формуванні базових припущень організації через свою поведінку, рішення та комунікацію.

- Вони можуть свідомо або несвідомо транслювати свої власні припущення, які з часом стають частиною організаційної культури.

- Для зміни базових припущень лідерам необхідно послідовно демонструвати нову модель поведінки та мислення, яка відповідає бажаним змінам.

Значення базових припущень для ефективності організації:

- Базові припущення можуть сприяти або перешкоджати ефективності організації в залежності від їх змісту та відповідності умовам зовнішнього середовища.

- Припущення, які підтримують адаптивність, інноваційність та орієнтацію на результат, як правило, позитивно впливають на ефективність.

- В той же час, застарілі або неадекватні припущення можуть гальмувати розвиток організації та призводити до конфліктів та опору змінам.

Розуміння та робота з базовими припущеннями є важливим завданням для керівників та HR-фахівців. Це дозволяє свідомо формувати організаційну культуру, яка підтримує стратегічні цілі компанії та сприяє залученості та ефективності співробітників. При цьому важливо пам'ятати, що зміна базових припущень - це довготривалий процес, який вимагає послідовності, терпіння та участі всіх членів організації.[13]

Давайте поглянемо на роль стилю лідерства та історій і міфів у формуванні корпоративної культури:

Стиль лідерства

- Лідери організації своєю поведінкою та рішеннями задають тон для всієї корпоративної культури. Їх стиль управління безпосередньо впливає на атмосферу в колективі та ставлення працівників до роботи.

- Лідери, які обирають демократичний стиль, залучають підлеглих до прийняття рішень, заохочують ініціативу та відкриту комунікацію. Це сприяє формуванню культури співпраці, довіри та інноваційності.

- Авторитарний стиль лідерства, навпаки, може створювати культуру страху, покори та безініціативності. Працівники будуть менш схильні висловлювати свої ідеї та брати на себе відповідальність.

- Лідери-наставники, які приділяють увагу розвитку та підтримці підлеглих, формують культуру навчання та зростання. Працівники відчувають, що організація цінує їх та інвестує в їхній розвиток.

- Своїм прикладом лідери демонструють бажану поведінку та цінності. Якщо вони діють етично, відповідально та з повагою до інших, це спонукає працівників наслідувати такий підхід.

Історії та міфи:

- Історії та міфи є потужним інструментом передачі корпоративної культури. Вони можуть стосуватися заснування компанії, подолання кризових ситуацій, видатних досягнень або ключових постатей в історії організації.

- Ці розповіді часто містять важливі уроки та цінності, які організація прагне зберегти та передати наступним поколінням працівників

- Наприклад, історія про засновника компанії, який починав бізнес у власному гаражі і досяг успіху завдяки наполегливій праці та інноваційності, може надихати працівників та спонукати їх до підприємливості та креативності.[14]

- Міфи про командну роботу та взаємодопомогу під час кризових ситуацій підкреслюють цінність співпраці та підтримки в організації.

- Розповіді про працівників, які досягли успіху всередині компанії, можуть мотивувати інших прагнути до професійного зростання та розвитку.

- Історії та міфи роблять абстрактні цінності та принципи більш конкретними та емоційно насиченими. Вони допомагають працівникам зрозуміти та прийняти корпоративну культуру на особистому рівні.

Для ефективного використання історій та міфів у формуванні корпоративної культури, організації можуть:

- Зберігати та документувати ключові історії та події з життя компанії.

- Ділитися цими розповідями під час навчання та адаптації нових працівників.

- Використовувати їх у внутрішніх комунікаціях та корпоративних заходах.

- Заохочувати працівників ділитися своїми власними історіями успіху та досягнень.

Стиль лідерства та історії і міфи є важливими елементами корпоративної культури. Вони задають напрямок, передають цінності та формують спільну ідентичність організації. Розуміючи та свідомо використовуючи ці інструменти, компанії можуть розвивати сильну та ефективну корпоративну культуру.

Для ефективного управління поведінкою персоналу важливо враховувати тип організаційної культури, який існує в компанії. Різні типи культур вимагають різних підходів та практик. Розглянемо специфіку управління поведінкою в контексті чотирьох основних типів організаційних культур:

Культура влади:

В організаціях з культурою влади управління поведінкою буде більш директивним та ієрархічним. Лідери матимуть значний вплив, а підлеглі повинні демонструвати лояльність та слідувати вказівкам. Ключовими методами впливу будуть контроль, система заохочень та покарань, апеляція до авторитету лідера. Швидкість та рішучість в прийнятті рішень будуть очікуваними моделями поведінки.[15]

Культура ролі:

В культурі ролі управління поведінкою базуватиметься на чітких правилах, процедурах та розподілі обов'язків. Від працівників очікуватиметься дотримання формальних вимог, виконання своїх функцій та слідування

встановленому порядку. Методами впливу будуть детальні інструкції, регламенти, системи оцінки та контролю. Передбачуваність та стабільність поведінки будуть ключовими очікуваннями.

Культура завдання:

В культурі завдання управління поведінкою буде орієнтуватись на досягнення конкретних результатів та цілей проектів. Лідери будуть більше коучами та фасилітаторами. Від працівників очікуватиметься ініціативність, гнучкість, здатність працювати в командах та адаптуватися. Методами впливу будуть залучення до прийняття рішень, делегування, створення умов для обміну знаннями та співпраці. Професіоналізм та орієнтація на результат будуть ключовими поведінковими стандартами.

Культура особистості:

У культурі особистості управління поведінкою буде найменш директивним та структурованим. Головний фокус буде на створенні умов для розкриття потенціалу та самореалізації кожного працівника. Лідери будуть більше наставниками та порадниками. Методи впливу будуть включати надання ресурсів, усунення перешкод, підтримку ініціатив та інновацій. Цінуватимуться креативність, незалежність мислення та індивідуальний внесок.

Важливо відзначити, що в реальності організації часто мають змішані типи культур, тому підходи до управління поведінкою мають адаптуватися до конкретного контексту. Втім, розуміння домінуючого типу культури допомагає обрати найбільш ефективні методи та практики впливу на поведінку персоналу.[16]

Крім того, організаційна культура сама по собі є потужним інструментом управління поведінкою. Чітко артикульовані, підтримувані лідерами та втілені в щоденних практиках цінності, норми та правила створюють середовище, яке природним чином спрямовує поведінку людей у потрібне русло. Тому свідоме формування та розвиток організаційної культури є невід'ємною частиною управління людьми в сучасних компаніях.

Підсумовуючи, можна сказати, що управління поведінкою персоналу - це складний та багатогранний процес, який вимагає системного підходу, врахування специфіки організаційного контексту та послідовної роботи на всіх рівнях - від формування культури до щоденних управлінських практик. Тільки за такого підходу можливо досягти справжньої злагодженості та синергії в роботі колективу, що забезпечить досягнення бізнес-цілей та довгостроковий успіх організації.

1.3. Особливості управління персоналом та організаційною культурою в готельно-ресторанному бізнесі

Безумовно, головною метою готельно-ресторанного бізнесу є задоволення потреб гостей та забезпечення високої якості обслуговування. Це накладає особливі вимоги на управління поведінкою персоналу в цій сфері. Розглянемо детальніше, як орієнтація на гостинність та сервіс впливає на підходи до управління людьми:

Формування сервісної культури:

В готельно-ресторанному бізнесі необхідно цілеспрямовано формувати та підтримувати організаційну культуру, яка ставить на перше місце цінності гостинності, сервісу та орієнтації на гостя. Це означає, що:

- місія, цінності та стандарти компанії повинні чітко артикулювати пріоритет якісного обслуговування;

- лідери своїм прикладом повинні демонструвати відданість сервісу та уважність до потреб гостей;

- сервісні цінності мають бути інтегровані в усі аспекти роботи - від розробки продуктів до щоденних операцій;

- історії успіху та рольові моделі видатного сервісу повинні заохочуватись та поширюватись в компанії.

Сильна сервісна культура створює середовище, де прагнення до бездоганного обслуговування стає природною поведінкою персоналу.[17]

Підбір та навчання персоналу:

Орієнтація на сервіс вимагає особливої уваги до підбору персоналу. Окрім професійних навичок, критично важливими стають такі особисті якості, як емпатія, комунікабельність, емоційний інтелект, стресостійкість. В процесі підбору варто використовувати методи, які дозволяють оцінити ці компетенції, - структуровані інтерв'ю, кейси, рольові ігри тощо.

Не менш важливим є навчання персоналу. Варто розробити системну програму сервісного навчання, яка охоплює:

- комунікацію з гостями, активне слухання, роботу зі скаргами;

- стандарти обслуговування, алгоритми дій в типових та нестандартних ситуаціях;

- крос-функціональне навчання для розуміння роботи всіх підрозділів;

- тренінги з емоційного інтелекту, емпатії, управління стресом.

Таке навчання дає працівникам необхідні навички та впевненість для якісного сервісу.

Делегування повноважень:

В сервісному бізнесі критично важливо надавати персоналу певний рівень автономії та повноважень для прийняття рішень в інтересах гостя. Занадто жорсткі ієрархічні процедури можуть гальмувати швидкість та якість реагування на запити. Натомість варто:

- чітко визначити межі повноважень для кожної посади;

- навчати персонал приймати самостійні рішення в цих межах;

- підтримувати ініціативу та заохочувати пошук нестандартних рішень для задоволення гостя;

- демонструвати довіру та уникати мікроменеджменту.

Коли працівники мають простір для самостійності, вони більш мотивовані забезпечувати відмінний сервіс.

Регулярний зворотний зв'язок:

В сервісному бізнесі вкрай важливо налагодити регулярний зворотний зв'язок з гостями та між працівниками. Це дозволяє:

- оперативно ідентифікувати проблемні зони в обслуговуванні та швидко їх виправляти;

- отримувати ідеї для вдосконалення сервісу та впроваджувати інновації;

- визнавати та заохочувати працівників, які демонструють видатний сервіс;

- забезпечувати постійний коучинг та можливості для розвитку персоналу.

Культура зворотного зв'язку допомагає підтримувати фокус на потребах гостя та стимулює безперервне вдосконалення.

Визнання та винагорода:

Для підкріплення сервісної поведінки критично важливо мати налагоджену систему визнання та винагороди. Вона має включати:

- регулярне відзначення працівників, які демонструють видатний сервіс;

- матеріальні та нематеріальні винагороди - премії, подарунки, додаткові вихідні, публічне визнання тощо;

- прив'язку кар'єрного зростання та бонусів до показників якості сервісу;

- залучення гостей до процесу визнання, наприклад, через відгуки та оцінки.

Справедлива та прозора система винагороди заохочує прояви бажаної сервісної поведінки.

Безумовно, це лише частина складного процесу управління поведінкою в сервісній сфері. Він також вимагає лідерства, ефективних комунікацій, управління емоціями, роботи в команді тощо. Проте орієнтація на гостинність та сервіс створює особливий контекст, який потребує адаптації традиційних HR-практик та розробки специфічних підходів.[18]

Головне - це створити культуру та середовище, де прагнення до бездоганного сервісу стає невід'ємною частиною мислення та поведінки кожного працівника. Це вимагає системної роботи, послідовності та прикладу лідерів. Але саме такий підхід забезпечує стійкі конкурентні переваги та лояльність гостей, що є запорукою успіху в сфері гостинності.

Високі стандарти поведінки та зовнішнього вигляду персоналу є критично важливими для успіху в готельно-ресторанному бізнесі. Співробітники, які безпосередньо взаємодіють з гостями, є обличчям закладу і формують враження про рівень сервісу та якість обслуговування.

Для підтримки високих стандартів необхідно:

Розробити детальні правила та інструкції щодо dress code, зовнішнього вигляду, манер поведінки, етикету спілкування з гостями. Вони повинні враховувати специфіку закладу (категорію готелю, концепцію ресторану, цільову аудиторію).

Забезпечити персонал уніформою та засобами для догляду за зовнішністю (засоби гігієни, косметика тощо). Уніформа повинна бути зручною, функціональною та відповідати фірмовому стилю закладу.

Проводити регулярні тренінги та навчання персоналу з питань сервісу, етикету, роботи з різними типами гостей (VIP-клієнти, гості з особливими потребами тощо). Навчання може включати рольові ігри, кейси, відеоматеріали.

Здійснювати постійний контроль за дотриманням стандартів співробітниками через спостереження, таємних покупців, опитування гостей. За результатами контролю проводити коригувальні заходи (додаткове навчання, зворотний зв'язок, дисциплінарні стягнення).

Заохочувати та мотивувати співробітників, які демонструють високий рівень сервісу та клієнтоорієнтованості. Це можуть бути грошові премії, подарунки, визнання на рівні компанії (наприклад, номінація "співробітник місяця").

Формувати організаційну культуру, засновану на цінностях гостинності, емпатії, уваги до деталей. Ці цінності повинні транслюватися через поведінку менеджерів, внутрішні комунікації, корпоративні заходи.

Високі стандарти поведінки персоналу не лише підвищують задоволеність гостей, але й сприяють їх лояльності, створюють конкурентні переваги, дозволяють обґрунтовано встановлювати преміальні ціни. [18]

Ефективність роботи готелю чи ресторану великою мірою залежить від злагодженої взаємодії різних підрозділів. Рецепція, служба номерного фонду, ресторан, кухня, служба безпеки, технічна служба повинні працювати як єдиний злагоджений механізм, щоб забезпечити гостю комфортне перебування та високий рівень сервісу.

Для цього необхідно:

Чітко визначити зони відповідальності та функції кожного підрозділу, уникати дублювання обов'язків. Кожен співробітник повинен розуміти свою роль та вплив на загальний результат.

Налагодити ефективні комунікації між підрозділами. Це можуть бути регулярні міжфункціональні наради, спільні проєкти, системи документообігу та звітності. Важливо, щоб інформація передавалася вчасно, повно та без викривлень.

Забезпечити взаєморозуміння та повагу між підрозділами. Співробітники повинні усвідомлювати, що вони працюють на спільну мету, а не конкурують між собою. Керівництво має заохочувати крос-функціональну взаємодію та вирішення конфліктів.

Впроваджувати командні KPI та системи мотивації. Показники ефективності повинні враховувати внесок кожного підрозділу в загальний результат. Преміювання за командні досягнення стимулює співпрацю.

Проводити спільні тренінги та тімбілдинги для співробітників різних служб. Це дозволяє краще зрозуміти специфіку роботи колег, сприяє налагодженню особистих зв'язків та довіри.[19]

Формувати організаційну культуру, засновану на цінностях співпраці, взаємодопомоги, орієнтації на спільний результат. Керівництво повинно демонструвати відповідні моделі поведінки та рішень.

Ефективна взаємодія підрозділів дозволяє підвищити швидкість та якість обслуговування гостей, мінімізувати помилки та збої в роботі, оптимально використовувати ресурси. Крім того, злагоджена командна робота

підвищує залученість та задоволеність співробітників, зменшує плинність кадрів.

Таким чином, високі стандарти поведінки персоналу та ефективна взаємодія підрозділів є критичними факторами успіху в готельно-ресторанному бізнесі. Для їх забезпечення необхідні системний підхід, що включає чіткі стандарти, навчання, контроль, мотивацію персоналу, а також сильна організаційна культура, що підтримує цінності гостинності та командної роботи.

Перераховані фактори дійсно мають значний вплив на організаційну культуру та управління персоналом в готельно-ресторанній сфері. Розглянемо кожен з них більш детально:

Емоційна праця та стресостійкість:

- Розробка та впровадження програм емоційної підтримки персоналу, таких як тренінги з управління стресом, індивідуальні консультації з психологом.

- Навчання персоналу технікам емоційної саморегуляції, таким як дихальні вправи, медитація, візуалізація.

- Створення сприятливої атмосфери в колективі, заохочення взаємної підтримки та відкритої комунікації.

- Забезпечення збалансованого робочого навантаження та достатнього часу для відпочинку та відновлення.

Мультикультурне середовище:

- Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації для персоналу, які дозволять краще розуміти та взаємодіяти з гостями з різних культур.

- Включення цінностей толерантності та поваги до розмаїття в кодекс корпоративної етики.

- Заохочення вивчення іноземних мов та культурних особливостей серед персоналу.

- Відзначення та святкування різних культурних подій та свят, представлених серед гостей та персоналу.[19]

Плинність кадрів та сезонність:

- Розробка ефективної стратегії рекрутингу, яка дозволяє швидко знаходити та наймати кваліфікований персонал в періоди високого попиту.

- Впровадження програм адаптації та наставництва для нових співробітників, які допомагають швидко інтегруватися в колектив та засвоїти необхідні знання та навички.

- Розробка гнучких графіків роботи та можливостей для суміщення роботи з навчанням або іншими обов'язками, особливо для сезонних працівників.

- Створення програм лояльності та мотивації для утримання цінних співробітників, таких як бонуси, кар'єрне зростання, навчання та розвиток.

Інновації та адаптивність:

- Заохочення ініціативності та креативності серед персоналу, створення можливостей для генерації та реалізації нових ідей.

- Регулярне інформування персоналу про нові тренди, технології та зміни в галузі, заохочення до постійного навчання та розвитку.

- Впровадження гнучких методів роботи та організаційних структур, які дозволяють швидко адаптуватися до змін.

- Формування культури експериментування та толерантності до помилок, яка дозволяє вчитися на досвіді та вдосконалюватися.

Врахування цих факторів та реалізація відповідних заходів допоможе створити організаційну культуру, яка підтримує емоційне благополуччя персоналу, сприяє ефективній міжкультурній взаємодії, забезпечує стабільність кадрового складу та готовність до інновацій. Така культура, в свою чергу, дозволить підвищити якість обслуговування, задоволеність гостей та конкурентоспроможність закладу в довгостроковій перспективі.[20]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Кафе "Мама тато" – це затишне кафе сімейного типу, де кожна страва готується по-домашньому і з любов'ю. По Києву розташовано всього шість закладів цієї мережі. Саме мій заклад, знаходиться біля метро Вокзальна на вул. Саксаганського б.135. Не дивлячись на те, що заклад відкрився приблизно рік тому, він вже має багато позитивних відгуків і велику базу постіних гостей, яким стала довподоби смачна українська кухня яка готується саме в кафе «Мама тато».

Історія створення закладів «Мама тато» дуже цікава. Все починалося з невеличкого приміщення, в якому мама Мадіна, зі своїми дітьми та чоловіком ліпила власноруч вареники та пельмені під замовлення, для своїх друзів та знайомих. Коли бажаючих скуштувати її фірмове тісто, та смачну начинку, якою займався тато ставало все більше, було прийнято рішення розширюватися.

Таким чином, спочатку з’явився бізнес з ліплення напівфабрикатів ручної праці, а надалі було прийнято рішення, що скуштувати великий асортимент продукції від «Мама тато» можна вже й в кафе. Заклад став відомий завдяки затишній атмосфері та смачній їжі. Заходячи в кафе ти ніби потрапляв додому до батьків, де тебе смачно нагодують домашніми стравами. Унікальність кафе полягає в тому, що всіма стравами, їхнім приготуванням та технологією слідкує особисто мама разом із татом, вкладаючи душу і любов у кожну страву.

Атмосфера в кафе "Мама тато" сімейна і дуже затишна. Тут завжди раді бачити відвідувачів з дітками та навіть з домашніми улюбленцями. У кафе ніхто не залишиться байдужим, кожного гостя зустрічають з щирою посмішкою і теплом. Це місце, куди хочеться повертатися щодня, щоб насолодитися смачними стравами та приємним обслуговуванням.

Організаційна структура кафе

Структура управління кафе-рестораном – це сукупність та супідрядність взаємопов’язаних організаційних одиниць чи ланок, які виконують визначені функції. Елементом структури є орган управління, який являє керівник кафе , який займається вирішенням одної задачі – задовільнити запити споживачів. Він виконує функції управління відповідно до дорученого їй закладу. Управління побудоване за функціональною ознакою. Кожен виконавець має своє завдання-функцію, яку він повинен якісно і своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду. Розмір винагороди визначається залежно від якості та кількості виконаних робіт.

Адміністрація представляє собою групу посадових осіб, яка являє собою частину трудового колективу, на чолі з директором Юсипюк Ю В. Адміністрація здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами та зобов’язаннями . Трудовий колектив підприємства являє собою сукупність людей, які пов’язані між собою єдиною метою, спільною працею по виробництву та реалізації продукції.

Адміністратор керує всією роботою, пов'язаної із сервісом обслуговування відвідувачів у залі ресторану. Він керує роботою офіціантів, барменів, прибиральників залів.

Адміністратор контролює дотримання ними правил обслуговування відвідувачів, внутрішнього розпорядку, особистої гігієни, носіння форменого одягу; установлює разом із працівниками сервізної порядок одержання, обміну й здачі офіціантами посуду й інших предметів сервіровки; забезпечує своєчасну підготовку торговельного залу до відкриття кафе.

Протягом дня адміністратор повинен перебувати в залі, стежити за підтримкою чистоти й правильністю сервіровки столів; перед відкриттям ресторану інструктувати офіціантів про порядок роботи в даний день, перевіряти готовність їх до обслуговування, знайомити з меню, зустрічати відвідувачів і допомагати їм у виборі місць, доручаючи подальше обслуговування офіціантам. По закінченню робочого дня адміністратор

зобов'язано простежити за збиранням залу, здачею офіціантами в касу виторгу за день, здачею в сервізну посуду, записати в спеціальному журналі доручення, які необхідно виконати наступній зміні.

У випадку порушення офіціантами правил обслуговування, адміністратор має право не допускати їх на роботу або відсторонити від неї, повідомивши про це директорові ресторану; при неправильній відпустці або оформленні готового блюда повертати його на кухню, вимагати заміни також у тому випадку, якщо відвідувачеві не сподобалося замовлене блюдо, гарнір або соус. У своїй роботі адміністратор підпорядковується директору бару й виконує вся його вказівки, пов'язані з обслуговуванням відвідувачів кафе.

Офіціанти. Особливість праці офіціанта - це повсякденне спілкування з людьми. Гарний офіціант, в свою чергу, є актором, дипломатом та психологом. Професія ставить за обов'язок бути інтелігентною людиною, швидко орієнтуватися й розбиратися в людях, сприяти створенню в кафе невимушеної, вільної обстановки, у якій кожний відвідувач почував би себе бажаним гостем. Залежно від того, який зовнішній вигляд має співробітник, його манера, як він тримається, у відвідувачів складається перше враження від кафе. Від того, наскільки офіціант зустріне привітно, доброзичливо, з якою інтонацією він скаже відвідувачеві ' Доброго дня', залежить установлення контакту між ним і гостем.

Праця бармена-баристи повинна бути спокійною, продуманою, обережною і артистичною. Найперше – це максимум уваги відвідувачам. Ще задовго до того, як відвідувачі прийдуть до кафе, працівник повинен підготуватись до їх зустрічі, а саме підготувати своє робоче місце таким чином, щоб інвентар, посуд і продукти були розміщені на визначених місцях за барною стійкою під рукою. Вина і інші алкогольні напої розмістити зручно для себе, щоб протягом дня, не виникало труднощів під час віддачі замовлень. Кавомашину почистити, налаштувати помол, та зробити так щоб дня гості, були задоволені смаком кави.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Кадрова політика та стратегія управління персоналом:

Цілі кадрової політики зазвичай включають залучення, утримання та розвиток кваліфікованих кадрів, необхідних для досягнення цілей організації. Принципами можуть бути справедливість, рівні можливості, безперервне навчання тощо.[33]

Кадрова стратегія повинна узгоджуватися із загальною стратегією компанії та враховувати її місію, цілі та операційні потреби. Наприклад, якщо стратегія розвитку, потрібні процеси набору та навчання нових талановитих співробітників.

Кадрова політика оформлюється документально, як правило, у вигляді правил, положень, процедур та настанов.

Процеси управління персоналом:

Планування персоналу - це процес, що включає в себе аналіз поточних та майбутніх потреб компанії у працівниках, розрахунок бюджету на їх залучення та утримання. Для ефективного планування персоналу необхідно враховувати стратегічні цілі організації, тенденції на ринку праці, аналізувати данину про вже існуючий персонал, його навички та кваліфікацію, а також передбачити можливі втрати кваліфікованих співробітників у майбутньому. Такий підхід дозволяє підтримувати оптимальну кількість співробітників з потрібними навичками та забезпечувати стабільність та розвиток організації.

Рекрутинг та відбір - це важлива складова процесу управління персоналом, яка передбачає визначення джерел залучення кандидатів, розробку профілів вимог для посади, проведення співбесід та тестувань для відбору найкращих претендентів. Підбір кваліфікованих та підходящих працівників є ключовим завданням кафе, оскільки від цього залежить успішність бізнесу та ефективність колективу. Методи рекрутингу включають в себе використання різноманітних каналів привертання кандидатів,

використання соціальних мереж, а також проведення онлайн-інтерв'ю та тестувань для відбору кращих співробітників.

Навчання та розвиток — включає в себе створення програм навчання для працівників з метою набуття нових знань і навичок, що відповідають потребам компанії. Навчальні програми можуть бути спрямовані на підвищення професійної кваліфікації, розвиток лідерських якостей, оволодіння новими технологіями тощо. Після завершення навчання важливо провести оцінку результатів, щоб переконатись у ефективності навчальних заходів та визначити подальші напрямки розвитку працівників. Інвестування, яке робить власники кафе, в навчання та розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу..

Оцінка персоналу використання методів періодичної оцінки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також надати їм конструктивний зворотний зв'язок для покращення результатів. Проведення атестацій додатково підтверджує засвоєні навички та компетенції працівників, що сприяє їх професійному зростанню та розвитку.

Мотивація та винагорода—вироблення справедливої системи грейдів, окладів і бонусів допомагає забезпечити справедливе винагородження за внесок та результати праці. Однак, не менш важливим є врахування нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, можливості професійного зростання, гнучкий графік роботи тощо, які також можуть значно підвищити мотивацію та залученість співробітників.

Управління кар'єрою — планування шляхів професійного розвитку допомагає співробітникам чітко визначити свої цілі та досягти їх через навчання, розвиток навичок та отримання нових досвідів. Виявлення та розвиток талантів дозволяє кафе ефективно використовувати потенціал своїх працівників, надаючи їм можливості для самореалізації та професійного зростання

Управління плинністю персоналу включає в себе не лише аналіз причин звільнень, але й проведення вихідних інтерв'ю для отримання повноцінного зворотного зв'язку від звільнених співробітників. Крім того, розробляються програми утримання цінних кадрів, що включають в себе такі елементи, як програми менторства, навчання та розвитку, гнучкі графіки роботи, а також конкурентоспроможну систему винагороди та переваг.

Успішна HR-система охоплює всі ці складові для залучення, розвитку та утримання кращих талантів в організації.[24]

Організація роботи HR-відділу:

Структура та функції HR-відділу залежать від розміру організації та специфіки діяльності. Зазвичай є базові функції: підбір персоналу, адміністрування кадрів, організація навчання, розвиток персоналу, кадрове діловодство тощо.

HR-відділ взаємодіє з різними підрозділами компанії. З керівниками - щодо потреби в персоналі, оцінки працівників. З фінансовим відділом - з питань бюджетування витрат на персонал. З IT-відділом - для автоматизації HR-процесів.

Автоматизація передбачає використання спеціалізованих HR-програм та модулів для ведення кадрового обліку, рекрутингу, навчання, розрахунку зарплат та пільг тощо.

Оцінка ефективності системи управління персоналом:

KPI для HR-відділу можуть включати: витрати на залучення одного працівника, відсоток утримання персоналу, задоволеність працівників, продуктивність праці та ін.

Опитування задоволеності персоналу допоможуть оцінити ефективність HR-практик, виявити проблемні моменти.

Важливо регулярно аналізувати відповідність системи управління персоналом кращим практикам галузі та сучасним трендам.

Проблеми та недоліки системи управління персоналом:

Типовими проблемами можуть бути: висока плинність цінних кадрів, недостатнє навчання, невідповідність оплати ринковим ставкам, низький рівень залученості працівників тощо.

Причини: застарілі HR-процеси, недостатнє фінансування, невідповідна корпоративна культура, брак аналітики в прийнятті рішень.

Наслідки проблем: низька продуктивність персоналу, погіршення якості продукції/послуг, втрата конкурентних позицій, зростання витрат на персонал.

Отже, вирішення проблем через покращення HR-процесів та створення ефективної системи мотивації та розвитку персоналу є критичним для успіху бізнесу.[25]

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «Мама тато»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»

Розробка та впровадження стандартів поведінки персоналу:

- Створити деталізовані стандарти обслуговування окремо для персоналу готелю, ресторану, служби прийому та обслуговуючого персоналу.

- Стандарти мають охоплювати вимоги до зовнішнього вигляду, манери спілкування, вирішення конфліктних ситуацій, особливості обслуговування різних категорій гостей тощо.[32]

- Провести комплексне навчання всього персоналу щодо розроблених стандартів у формі тренінгів з відпрацюванням ситуативних сценаріїв.

- Запровадити систему контролю дотримання стандартів шляхом періодичного таємного відвідування готелю/ресторану, опитування гостей, моніторингу керівників.

- Передбачити систему заохочень за дотримання та штрафів за порушення стандартів.

Розвиток корпоративної культури та цінностей компанії:

- Чітко сформулювати місію, цінності та принципи корпоративної культури "Мама Тато".

- Донести цінності до кожного працівника через навчання, заохочення відповідної поведінки.

- Сформувати команду промоутерів корпоративної культури серед працівників.[26]

- Запровадити традиції, заходи та символіку для зміцнення культури.

Впровадження програми мотивації та визнання:

- Запровадити програми матеріального та нематеріального визнання гідної роботи персоналу.

- Регулярно проводити опитування персоналу для оцінки їх задоволеності та виявлення потреб.

- Надати працівникам можливість розвитку, кар'єрного зростання всередині компанії.

Контроль та аналіз відгуків гостей:

- Регулярно збирати відгуки гостей через анкети, онлайн-опитування, дзвінки.

- Аналізувати відгуки на предмет скарг та проблемних аспектів у поведінці/роботі персоналу.

- Вживати коригувальних заходів за результатами аналізу.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити якість обслуговування, задоволеність гостей та згуртувати персонал навколо цінностей компанії.

Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу:

Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника:

- Проводити щорічну оцінку компетенцій та результатів роботи співробітників.

- На основі оцінки визначати сильні та слабкі сторони, потребу в навчанні.[27]

- Складати персональний план розвитку, узгоджений зі співробітником та його керівником.

- Плани повинні містити цілі та заходи з професійного і особистісного розвитку.

Запровадження програм навчання soft skills:

- Розробити комплексні тренінгові програми з розвитку гнучких навичок, необхідних для якісного обслуговування гостей.

- Ключові теми: ефективна комунікація, управління емоціями, стресостійкість, клієнтоорієнтованість, вирішення конфліктів, робота в команді.

- Організувати регулярне групове та індивідуальне навчання в різних форматах.

- Оцінювати результати і коригувати програми навчання.

Використання коучингу та наставництва:

- Відібрати і підготувати досвідчених працівників як наставників для молодших співробітників.

- Впровадити програму наставництва для адаптації нових співробітників.

- Залучати внутрішніх та зовнішніх коучів для індивідуального супроводу розвитку персоналу.

- Проводити коучингові сесії для керівників із розвитку лідерських якостей.

Такий комплексний підхід допоможе розвинути як професійні, так і особистісні компетенції персоналу, необхідні для якісного обслуговування в індустрії гостинності.[28]

Посилення нематеріальної мотивації персоналу:

Запровадження системи регулярного визнання та подяки:

- Створити прозору систему виявлення і заохочення кращих працівників за показниками продуктивності, ініціативності, лояльності.

- Регулярно (щомісяця, кварталу) обирати "працівника місяця/кварталу" окремо для готелю та ресторану.

- Надавати нагороди у вигляді грамот, сертифікатів, публічного визнання.

- Впровадити практику невідкладних похвал від керівництва за гарно виконану роботу.

- Забезпечити гідні умови праці та культуру поваги до всіх працівників.

Організація конкурсів та змагань:

- Ініціювати щорічні змагання на кращого офіціанта, покоївку, бармена тощо.

- Призами можуть бути цінні подарунки, грошові премії, путівки на відпочинок.

- Проводити тематичні конкурси ідей для покращення сервісу.

- Заохочувати здорову внутрішню конкуренцію між підрозділами.

Надання можливостей для розвитку:

- Створити прозору систему кар'єрного просування всередині компанії.

- Оголошувати вакансії керівних посад насамперед серед працівників.

- Заохочувати горизонтальну ротацію для набуття персоналом різностороннього досвіду.

- Надавати можливості для безкоштовного навчання, стажувань, відвідування конференцій.

- Залучати персонал до розробки нових послуг, вдосконалення процесів.

Ці ініціативи покращать залученість персоналу, його впевненість та почуття поваги, що позитивно вплине на якість сервісу.

3.2. Заходи з формування та розвитку організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато»

На основі оцінки поточного стану організаційної культури готельно-ресторанного підприємства «Мама тато», пропонуємо наступні заходи для її формування та розвитку:

Чітке визначення та комунікація цінностей підприємства:

- Проведення стратегічної сесії з керівництвом для визначення ключових цінностей;

- Розробка «Кодексу цінностей» та його інтеграція в усі процеси управління персоналом;

- Регулярна комунікація цінностей через внутрішні канали (розсилки, плакати, зустрічі тощо).

Посилення бренду роботодавця:

- Розробка EVP (пропозиції цінності для працівників) на основі цінностей підприємства;[29]

- Оновлення сайту та сторінок у соціальних мережах для трансляції цінностей та культури;

- Участь у конкурсах та рейтингах кращих роботодавців галузі.

Впровадження ритуалів та традицій:

- Запровадження церемонії вітання нових співробітників та прощання зі звільненими;

- Організація регулярних корпоративних заходів (свята, тімбілдинги, волонтерські акції тощо);

- Відзначення важливих досягнень та ювілеїв підприємства.

Розвиток лідерства та управлінської культури:

- Впровадження цінностей в систему відбору та оцінки керівників;

- Проведення тренінгів для керівників щодо транслювання цінностей та розвитку культури;

- Встановлення KPI для керівників щодо розвитку організаційної культури в їх підрозділах.

Залучення персоналу до розвитку культури:

- Створення крос-функціональної команди «амбасадорів культури» з числа працівників;

- Проведення регулярних опитувань щодо сприйняття культури та збір ідей щодо її розвитку;

- Впровадження системи подачі та реалізації ініціатив від співробітників.[30]

Інтеграція культури в систему відбору персоналу:

- Визначення ключових поведінкових індикаторів, що відповідають цінностям підприємства;

- Використання ситуаційних та ціннісних інтерв'ю при відборі кандидатів;

- Впровадження культурної адаптації для нових співробітників.

Візуалізація та матеріальне вираження культури:

- Розробка фірмового стилю та брендбуку, що транслюють цінності підприємства;

- Оформлення інтер'єру та екстер'єру закладу відповідно до цінностей та концепції;

- Створення спеціальних зон та артефактів, що символізують культуру (дошки пошани, галереї тощо).

Впровадження цих заходів дозволить сформувати сильну та унікальну організаційну культуру готельно-ресторанного підприємства «Мама тато», яка підтримуватиме бажану поведінку персоналу, підвищуватиме його залученість та лояльність, а також створюватиме позитивний імідж закладу серед гостей та на ринку праці.

У наступному підрозділі 3.3 необхідно буде провести економічне обґрунтування запропонованих заходів з вдосконалення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури.[31]

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато» можна зробити наступні висновки:

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури є критично важливими факторами успіху в сфері готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на якість обслуговування, задоволеність гостей та конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз системи управління персоналом в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато» виявив ряд проблем та недоліків, зокрема недостатньо чіткі стандарти поведінки, слабку систему навчання та розвитку персоналу, низький рівень нематеріальної мотивації та залученості працівників.

Оцінка поточного стану організаційної культури підприємства показала, що вона не повною мірою відповідає стратегічним цілям та потребує розвитку в напрямку більшої клієнтоорієнтованості, інноваційності та адаптивності. Також виявлено недостатню поширеність ключових цінностей серед персоналу.

Для вдосконалення управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Мама тато» запропоновано ряд рекомендацій, зокрема розробка та впровадження чітких стандартів поведінки, вдосконалення системи навчання та розвитку, посилення нематеріальної мотивації, розвиток лідерських компетенцій керівників та підвищення залученості персоналу.

Для формування та розвитку організаційної культури підприємства запропоновано заходи щодо чіткого визначення та комунікації цінностей, посилення бренду роботодавця, впровадження ритуалів та традицій, розвитку

лідерства та управлінської культури, залучення персоналу до розвитку культури та її інтеграції в систему відбору та адаптації персоналу.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх впровадження потребує певних інвестицій, але в довгостроковій перспективі призведе до підвищення ефективності роботи персоналу, зростання задоволеності гостей та покращення фінансових результатів підприємства.

Таким чином, вдосконалення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури є необхідними умовами для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства «Мама тато» в сучасних ринкових умовах.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на розробку деталізованих планів впровадження запропонованих заходів, а також на оцінку їх ефективності та впливу на ключові показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамірова Є. В. Управління персоналом в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 180 с.

2. Бабенко А. Г. Мотивація персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 259-264.

3. Білецька І. М. Організаційна культура підприємства: сутність, види, принципи та вплив на розвиток підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 47-52.

4. Бунтова Н. В. Кадрова політика готельних підприємств: проблеми та перспективи. Економіка та держава. 2018. №1. С. 73-76.

5. Гакова М. В. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства на засадах компетенцій. Проблеми економіки. 2017. №1. С. 138-143.

6. Гриценко Н. І. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2019. №31. С. 154-159.

7. Громко Л. С. Формування кадрової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). №4. С. 111-116.

8. Гузар У. Є., Дмитришин Л. П. Корпоративна культура в системі управління персоналом готельно-ресторанних підприємств. Інноваційна економіка. 2021. №1-2. С. 188-194.

9. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Кадрове забезпечення індустрії гостинності в умовах COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2021. №61. С. 46-51.

10. Дьяконенко О. В., Стеценко В. В. Оцінка ефективності управління персоналом готелю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 74-77.

11. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 600 с.

12. Каплунова А. В., Рябенька М. О. Особливості управління лояльністю персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери. Modern Economics. 2020. №21. С. 107-112.

13. Кашинська О. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 24-29.

14. Ковешніков В. С., Гармаш В. В. Організаційна культура підприємств готельно-ресторанної індустрії. Економіка та управління підприємствами. 2018. №24. С. 179-184.

15. Козак К. Б., Рубан А. І. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10. №2. С. 37-41.

16. Корж Н. В., Онищук Н. В. Формування лояльності персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка. 2021. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8785

17. Корнієнко О. М., Тараненко О. О., Цимбаліст В. Д. Управління розвитком персоналу в індустрії гостинності: теорія і практика. Економіка та держава. 2021. №7. С. 85-89.

18. Кравченко М. О., Водянка Л. Д., Никифорак В. А. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. №42. С. 175-181.

19. Крамаренко А. В. Корпоративна культура як інструмент HR-менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та держава. 2020. №11. С. 139-143.

20. Крупський О. П., Михайлова Є. В., Кошкалда М. Д. Роль організаційної культури в управлінні персоналом туристичних підприємств.

Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Вип. 6. С. 32-41.

21. Кузнецова Н. М., Нечипорук С. В. Теоретичні аспекти формування та розвитку організаційної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 192-196.

22. Кузьмін О. Є., Бала О. І., Бала Р. Д. Функціональний підхід до побудови системи корпоративної культури готельних підприємств. Економіка: реалії часу. 2017. №2 (30). С. 98-107.

23. Кухар О. В., Поплавська О. М. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 29. Ч. 2. С. 74-79.

24. Лисенко А. В., Шапран О. Є., Недобєга О. О. Управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та держава. 2021. №4. С. 83-88.

25. Мазур В. С., Гончар Л. О. Організаційна культура як інструмент ефективного управління персоналом підприємств готельного бізнесу. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6 (17). С. 222-228.

26. Матросова В. О., Гончар С. Л., Романчик А. В. Організаційна культура в системі управління персоналом готельно-ресторанного підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Економічні науки. 2020. №1. С. 69-74.

27. Нечева Н. В., Шевчук Д. С. Особливості кадрової політики підприємств готельного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Інфраструктура ринку. 2021. №52. С. 84-90.

28. Нікольчук Ю. М. Управління персоналом як вектор стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №3. С. 183-188.

29. Оболенцева Л. В. Методичний підхід до оцінки рівня корпоративної культури підприємств готельного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 78-82.

30. Овчаренко Л. В., Овчаренко А. О., Оксенчук Н. В. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. №2. С. 45-49.

31. Поворознюк І. М. Організаційна культура в системі управління персоналом готельних підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2016. №4 (101). С. 53-60.

32. Салімон О. М., Бондар В. Д. Управління персоналом як складова конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Ефективна економіка. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101

33. Табенська О. І., Лісовий А. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/413

34. Холодницька А. В., Худенко Ю. А. Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 112-117.

35. Шмиголь Н. М., Антонюк А. А., Кириченко М. А. Управління персоналом підприємств індустрії гостинності: теорія та практика. Запоріжжя: Просвіта, 2021. 348 с.