

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 2 групи,
спеціальності 073 «Готельно-
ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Бойка
Максима
Сергійовича

(підпис
студента)

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Полтавська
Оксана
Володимирівна

(підпис
керівника)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

(підпис
гаранта)

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

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

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Бойку Максиму Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «Прага», м. Київ»

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

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «Прага», м. Київ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ “ПРАГА”, М.КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження суб'єкта ресторанного бізнесу

1.2. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ “ПРАГА”, М.КИЇВ

2.1. Заходи щодо удосконалення управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

_____ (підпис)

Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (підпис)

Бойко М. С.
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Бойка М.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ “ПРАГА”	8
1.1. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві	8
1.2. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ “ПРАГА”	21
2.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління	21
2.2. Основні положення програми «Ефективне управління»	23
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕ	37
ДОДАТКИ	38?

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Організації ресторанного бізнесу необхідне постійне високе виконання робіт, тому ефективність праці має не знижуватися, а навпаки, постійно підвищуватися. Такий стан в організації, досягається лиш ефективною системою управління персоналом. Внаслідок чого в роботі визначено, що формування системи управління персоналом повинно бути системним, з урахуванням всіх взаємозв'язків між підсистемами та елементами. Такий підхід дозволяє створити інтегровану систему управління персоналом, яка ефективно працюватиме як частина загальної системи управління організацією. Доведено, що управління персоналом за допомогою соціально-психологічних методів є непрямим способом впливу на персонал і ґрунтується на знаннях соціології та психології. Ці методи можна поділити на дві категорії: соціологічні та психологічні, які спрямовані на взаємодію між працівниками ресторану та вплив на особистість конкретного працівника відповідно. Сучасні економічні та технологічні умови вимагають постійного вдосконалення якості персоналу, а в окремих випадках – своєчасної ротації та відповідного підвищення кваліфікації. Глибоке старіння виробничого персоналу зумовлює необхідність постійної роботи із залучення молоді на підприємство. До уваги взято одне із підприємств, це ресторан Прага, актуальність його дослідження зумовлена сучасними змінами стратегій управління в контексті ресторанного бізнесу, відносно цього визначено, що досліджено що управління персоналом є одним з ключових елементів успішної роботи будь-якого ресторану, включаючи ті, що знаходяться в м. Празі. Для забезпечення ефективного управління персоналом в ресторані Праги можна використовувати різні стратегії та методики.

Отже, з метою визначення оптимальних стратегій управління проаналізовано основні показники діяльності ресторану, дано оцінку системи

управління, розглянуті причини руху плинності кадрів, внаслідок чого розроблена програма ефективного управління, що спрямована на підвищення якості управління.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії управління персоналом ресторану «Прага», м. Київ.

Предмет роботи – методичні та прикладні засади формування стратегії управління персоналом ресторану «Прага», м. Київ.

Мета роботи – дослідження методичних та прикладних засад формування стратегії управління персоналом ресторану «Прага», м. Київ.

Завдання роботи:

- провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- провести оцінку системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити засади щодо удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління;
- визначити основні програми «Ефективне управління».

Практичне значення отриманих результатів дослідження – результати дослідження можуть бути використанні на базі сучасного ресторану з метою удосконалення системи діючого управління.

Апробація результатів роботи. Публікації по темі роботи були опубліковані на конференціях (вказати якщо такі є!).

Структура роботи. Робота складається із вступу, основної частини, що містить два розділи. Загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи склав 36 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «ПРАГА»

1.1. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Організаціям ресторанного бізнесу необхідне постійне високе виконання робіт. Ефективність праці має не знижуватися, а навпаки, постійно підвищуватися. Такий стан в організації, досягається ефективною системою управління персоналом.

Ефективна система управління персоналу дозволяє вирішувати низку завдань таких як:

- підвищення ефективності праці на користь організації, включаючи якість та безпеку праці, і в інтересах людини
- – підвищуються якість життя, можливості для реалізації своїх цілей та здібностей.

Управління включає взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління, де дії суб'єкта можуть бути визнані лише тоді, коли вони сприйняті об'єктом. Управління персоналом зосереджене на здійсненні цілеспрямованих дій з категоріями або окремими працівниками з метою ефективного розв'язання завдань організації, через прийняття відповідних рішень. Отже, успішне управління персоналом залежить від ретельно підібраних дій та прийнятих рішень.

Розглядаючи основні закономірності, що є об'єктивною основою вимог до системи управління персоналом, можна виділити декілька ключових моментів, які допоможуть підвищити її унікальність і ефективність:[4]

1. Система управління персоналом повинна відповідати цілям та потребам виробничої системи, що передбачає урахування особливостей, стану та тенденцій її розвитку. Це дозволить створити унікальну систему

управління персоналом, яка максимально відповідатиме потребам організації.

2. Формування системи управління персоналом повинно бути системним, з урахуванням всіх взаємозв'язків між підсистемами та елементами. Такий підхід дозволяє створити інтегровану систему управління персоналом, яка ефективно працюватиме як частина загальної системи управління організацією.

3. Пропорційне поєднання всіх підсистем та елементів системи управління персоналом дозволить створити унікальну та ефективну систему, яка буде оптимально відповідати потребам організації та забезпечувати ефективне управління персоналом.

4. Різноманітність складових системи управління персоналом дозволяє створити унікальну систему, що володітиме достатньою складністю та гнучкістю для ефективного управління персоналом.

5. Зміна складу та змісту функцій управління персоналом дозволить враховувати змінні потреби організації на різних щаблях управління та забезпечити ефективне управління персоналом.

Ресторан «Прага» є юридичною особою (ідентифікаційний код юридичної особи – 37120202, місцеперебування: 03680, місто Київ, проспект Академіка Глушкова, будинок 116), основною метою якого є одержання прибутку від проведення виробничої, посередницької, комерційної та інших видів діяльності. Керівником організації є Чередник Анна Миколаївна [1].

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. Вони можуть бути адміністративними, економічними та соціально- психологічними [5].

Система управління персоналом в ресторані «Прага» структуровано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методи управління персоналом у ресторані «Прага»

Група методів	Метод
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення
	Посадові інструкції
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції
Економічні	Система заробітної плати
	Система преміювання
	Матеріальна допомога
	Матеріальні пільги і привілеї
Соціально-психологічні	Хвала і осуд
	Примус, спонукання

Джерело: удосконалено автором на основі даних підприємства та [15, 21, 25].

Серед адміністративних методів у ресторані «Прага» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітної плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів на поліграфічному підприємстві використовуються похвала, осуд, примус, спонукання.

Адміністративні методи управління персоналом у ресторані «Прага» базуються на

- державних законах, постановах, інструкціях;
- стандартах, методах, положеннях;
- планах, програмах, завданнях ресторану;
- посадових інструкціях, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Вони передбачають порівняння роботи персоналу з даними документами та складають уявлення про подальшу долю працівників.

Економічне стимулювання є системою матеріального впливу, що залучає окремих працівників та колективи до підвищення ефективності своєї

роботи, виконання виробничих планів та здійснення інших економічних рішень.

Ця система включає заохочення (премії) та покарання (штрафи) та інші форми матеріального стимулювання, які мають на меті підвищення продуктивності праці працівників ресторану.

Основним джерелом доходів для більшості працівників залишається заробітна плата, що робить її найбільш потужним стимулом для підвищення результатів праці та виробництва загалом.

Управління персоналом за допомогою соціально-психологічних методів є непрямим способом впливу на персонал і ґрунтується на знаннях соціології та психології[6]. Ці методи можна поділити на дві категорії: соціологічні та психологічні, які спрямовані на взаємодію між працівниками ресторану та вплив на особистість конкретного працівника відповідно.

Це методи похвали та осуду, або примусу і спонукання.

Для підвищення сприйняття похвали працівниками було вирішено запровадити визначення «Працівника місяця». Його обирають анонімним голосуванням останнього дня місяця. Відповідно до результатів, переможець отримує подарунок(сертифікат у магазин, безкоштовна вечеря у ресторані на двох, фінансовий подарунок тощо.

Осудження працівників відбувається шляхом запровадження процесу написання пояснювальної записки на керівника ресторану за неправомірну дію.

1.2.Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

Оцінити систему управління персоналом у ресторані «Прага» можна якісним та/або кількісним шляхом.

Перший включає співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом; другий – за

відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць [7].

Проведемо аналіз системи управління персоналу підприємства «Прага». Для цього оцінимо чисельність та структуру персоналу та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується, тобто з 2019 по 2021 рр.(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ресторану «Прага» у період з 2019 по 2021 роки

Назва структурної одиниці	Роки						Відх +/-		Відх %	
	2019		2020		2021					
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Керівники	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0
Обслуговуючий та виробничий персонал	42	40	45	43	50	47	3	4	107	109
Спеціалісти (бухгалтери, адміністративний персонал, менеджери)	7	7	8	8	8	8	1	0	100	0
Кадровий склад, всього осіб	51	48	55	52	60	56	4	4	108	107

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З представленого в таблиці 1.1 аналізу забезпеченості трудовими ресурсами, видно, що план не виконувався на 100% протягом усіх

досліджуваних років. У 2019 році спостерігається нестача 3 співробітників, у 2020 – також 3, і у 2021 році – 4 співробітників.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що керівництво компанії ТОВ «Прага» має деякі проблеми в кадровій політиці, що несприятливо позначається на забезпеченості персоналом. У 2020 році порівняно з 2019 чисельність персоналу зросла на 8%. У 2021 році чисельність керівників зросла на 7%.

Основні причини руху і плинності трудових ресурсів компанії ТОВ «Прага» представлені таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «Прага» за період 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Відх +/-		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2021	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Кількість прийнятого на роботу персоналу, (Nпр)	8	9	12	1	3	12,5	33,3
Кількість звільнених працівників, (Nзвіл)	8	7	7	-1	0	-12,5	0
переводом	0	0	0	0	0	0	0
у т.ч. на навчання	0	0	1	0	1	-	-
У Збройні Сили	3	2	2	-1	0	-	-
На пенсію (Nз.п.)	1	0	0	-1	0	-	-
За іншими причинами	0	0	0	0	0	0	0
За власним	1	2	1	1	-1	100	-50

За порушення трудової дисципліни	4	3	3	-1	0	-	-
Середня чисельність персоналу, (Нсп)	16	18	23	2	5	12,5	27,78

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Розглянемо структуру кадрового потенціалу підприємства за різними параметрами.(табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Структура трудового потенціалу ресторану «Прага» за різними характеристиками

Категорія	2019	2020	2021
	Осіб	Осіб	Осіб
Структура трудового потенціалу за статтю			
Чоловіки	26	25	22
Жінки	22	27	34
Структура трудового потенціалу за віком, років			
До 35	28	30	30
35-45	15	17	20
Від 45	5	5	6
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки			
Вища освіта за фахом	26	28	28
Середня освіта за фахом	16	18	23
Без фахової освіти	6	6	5
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі, років			
Немає	2	3	5
До 5	33	36	13

5-10	11	11	11
Від 10	2	2	2

Джерело: сформовано автором

З даних таблиці 1.4 можемо зробити такі висновки:

- розподіл за статтю має більш менш однакове кількісне відношення;
- у структурі трудового потенціалу за віком переважають працівники віком до 35 років, вони складають близько 53% усього персоналу; найменше працівників віком від 45 років – 10,7%.
- серед персоналу переважають кадри з вищою спеціалізованою освітою;
- за стажем найбільше у ресторані працює персонал зі стажем до 5 років.

Проведемо розрахунки коефіцієнтів руху персоналу ресторану у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Розрахунок коефіцієнтів руху персоналу ресторану ТОВ «Прага» за період 2019-2021 рр.

Показники	Формули	Роки			Відхилення +/-		Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр)	$K_{пр} = \frac{N_{пр.}}{N_{сп}} * 100\%$	50	50	52,2	0	2,2	-	4,4
Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв)	$K_{в} = \frac{N_{зв.л.}}{N_{сп}} * 100\%$	25	11,1	13,04	-13,9	1,94	-55,6	17,5
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	$K_{п} = \frac{N_{зв.в.б.} + N_{зв.т.д.}}{N_{сп}} * 100\%$	31,3	27,8	17,4	-3,5	-10,4	-11,2	-37,4

Джерело: розраховано автором

Для ресторану «Прага» було проведено дослідження відповідності працівників своїм посадовим інструкціям. Результати зображені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Відповідність працівників ресторану «Прага» посадовим інструкціям

Назва відділу	Відповідність, %
Адміністрація	96
Працівники кухні	89
Персонал обслуговування	79
Підсобна служба	82
Середня відповідність	86,5

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Як бачимо, середній відсоток відповідності працівників становить 91.5%, що є хорошим показником. Найбільший рівень має саме адміністративний відділ.

Ще одним показником ефективності системи управління персоналом в ресторані є показник росту кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки. На підприємстві було проведено дослідження щодо показників підвищення кваліфікації за 2019-2021 роки. Результати зображені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Показники підвищення кваліфікації працівників ресторану «Прага» за 2019-2021 роки

Показник	Рік			Відхилення, 2021/2020		У тому числі					
						керівники			менеджери, фахівці		
	2019	2020	2021	Відн.	Абсол	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Підвищення кваліфікації, осіб	30	29	34	13%	+5	4	4	6	26	25	28

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2021 році кількість працівників, які підвищили кваліфікацію збільшилась на 22%, що є гарною тенденцією.

Розглянемо показники продуктивності праці в ресторані у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Показники продуктивності праці в ресторані «Прага» за 2019-2021 роки

№	Показник	Рік			Відхилення, 2020/2019		Відхилення, 2020/2019	
		2019	2020	2021	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	10500	12500	14300	0	0	0	0
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	18	23	2	12,5	5	27,78
3	Продуктивність праці персоналу, тис. грн/особу	602,8	560,7	596,4	-42	-7%	36	6%

Джерело: сформовано автором

За даними таблиці 2.7 продуктивність праці мала тенденцію до зменшення у 2020 році через причину зменшення середньооблікової чисельності працівників та застоїв у роботі ресторану через пандемію. Уже у 2021 році показники продуктивності збільшились на 6%, що говорить про ефективність діяльності підприємства.

При дослідженні ефективності системи управління персоналом було розглянуто рівень трудової дисципліни працівників ресторану «Прага». Він характеризує відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників [8].

Її можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{тл}} = \frac{H}{M'} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{тл}}$ – рівень трудової дисципліни ресторану,

H - кількість порушників,

М - загальне число працівників ресторану.

Наведемо розрахунки за досліджуваний період у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Показники рівня трудової дисципліни у ресторані «Прага» за 2019-2021 роки

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Рівень трудової дисципліни	0,132	0,070	0,064

Джерело: розробка автора на основі даних підприємства

Як видно з дослідження, у 2021 році відбулось підвищення трудової дисципліни на 48%. Це говорить про покращення роботи керівного персоналу ресторану та системи управління персоналу. Таким покращенням посприяло запровадження нових методів управління та провадження нових премій і бонусів для працівників за сумлінну та якісну роботу.

Інформація для розрахунку $K_{\text{тд}}$ є в наказах з особового складу, в табелях обліку робочого часу, а також у звітах про виконання плану з праці ресторану.

Також основним з інструментів дослідження ефективності системи управління персоналом є дослідження роботи керівної ланки ресторану.

Під час дослідження ефективності організації управління було проведено хронометраж робочого часу менеджера служби бронювання та розміщення [9]. Було застосовано детальний вибірковий хронометраж за операціями, який полягає у визначенні тривалості окремих елементів певної операції декілька разів протягом робочого дня.(табл. 1.10)

Таблиця 1.10

Лист хронометражних спостережень менеджера банкетної служби
ресторану «Прага»

№ з/п	Умовні позначки	Найменування виконуваної роботи	Поточний час (год; хв)	Тривалість операції (хв)
1	2	3	4	5
1	ОРМ	Прихід та підготовка робочого місця	09:00 – 09:10	10
2	ПЗ	Розмова з генеральним директором	09:10 – 09:40	30
3	ПЗ	Ознайомлення з поточною інформацією	09:40 – 10:00	20
4	ПЗ	Розмова з бухгалтером	10:00 – 10:30	30
5	ОП	Розмова з діловими партнерами	10:30 – 11:00	3
6	ПВ	Технологічна перерва	11:00 – 11:10	10
7	ВПД	Телефонна розмова з особистих питань	11:10 – 11:20	10
8	ОП	Розмова з діловими партнерами	11:20 – 12:00	40
9	ОП	Приєм відвідувачів	12:00 – 12:50	50
10	ОП	Перевірка та наповнення сектору з рекламною інформацією	12:50 – 13:00	10
11	ПВ	Перерва	13:00 – 14:00	60
12	ОП	Розмова з діловими партнерами	14:00 – 14:20	20
13	ОП	Приєм відвідувачів	14:20 – 15:30	10
14	ОП	Робота з персоналом	15:30 – 16:00	30
15	ПВ	Технологічна перерва	16:00 – 16:10	10
16	ОП	Телефонна розмова з клієнтами	16:10 – 16:30	20
17	ОП	Робота з документами	16:30 - 17:40	10
18	ОРМ	Прибирання робочого місця	17:40 – 18:00	20

Джерело: сформовано автором

Категорії робочого часу нами позначено відповідними індексами:

ПЗ – підготовчо-завершальний час,

ОП – час основної роботи,

ОРМ – час на обслуговування робочого місця,

ПВ – перерви на відпочинок і особисті потреби,

ВПД – втрати часу через порушення трудової дисципліни.

Структура використання робочого часу менеджером ресторану «Прага» представлена в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Структура використання робочого часу менеджера ресторану «Прага»

№	Показник	Робочий час	
		хв.	%
1	Час роботи	460	85
2	Втрати робочого часу	80	15
3	Бюджет робочого часу	540	100

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані таблиці 1.11, можна стверджувати, що менеджер банкетної служби ресторану дуже незначну частину робочого часу використовує з нижчою ефективністю. Чинниками неефективності використання робочого часу в нашому випадку є людський фактор. Це регламентовані перерви (на відпочинок, на обідню перерву).

Проте керівнику ресторану слід звернути увагу на надмірну завантаженість менеджера, яка може призвести до вигорання спричиненого розумовим навантаженням. Втома співробітників негативно позначиться на якості надаваних послуг, що в свою чергу зменшить потік споживачів послуг та прибуток підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
РЕСТОРАНІ “ПРАГА”

2.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління

Сучасні економічні та технологічні умови вимагають постійного вдосконалення якості персоналу, а в окремих випадках – своєчасної ротації та відповідного підвищення кваліфікації. Глибоке старіння виробничого персоналу зумовлює необхідність постійної роботи із залучення молоді на підприємство. Також потрібно враховувати, що кадрова політика підприємства визначається зовнішніми та внутрішніми чинниками (рис 2.1)

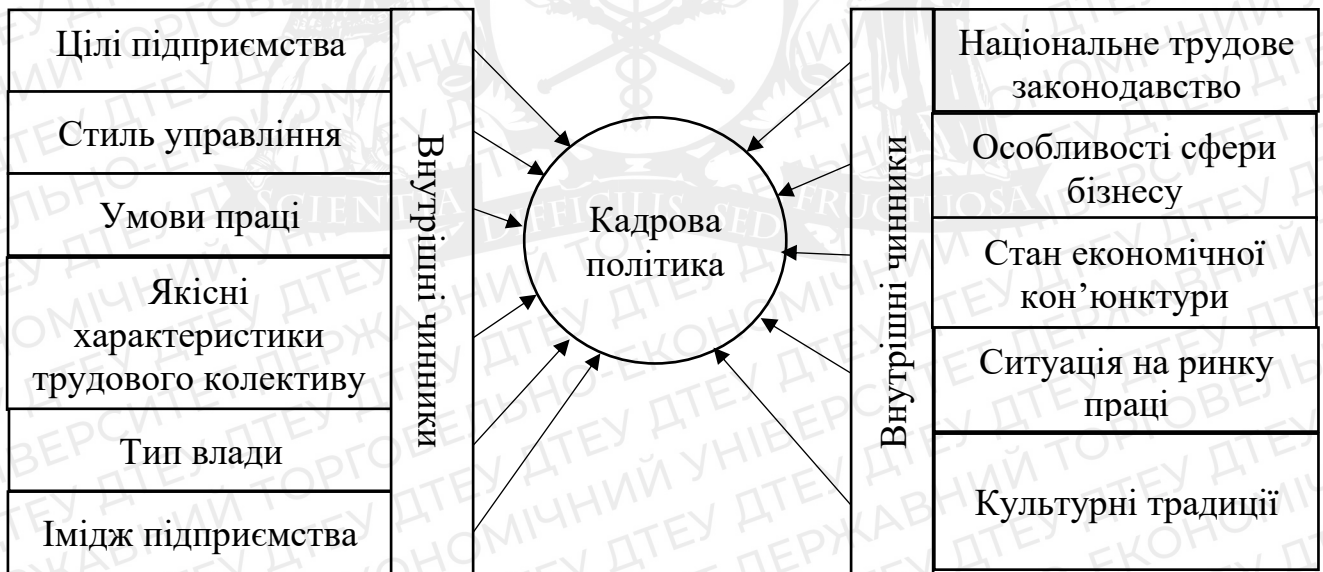


Рис. 2.1

Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Сьогодні вище керівництво підприємств має усвідомлювати, що якщо з людьми не працювати систематично (навчання для участі в системі, повага до інститутів економічної влади), працівники все більше відчуватимуть

неприйняття цілей компанії і тому протестуватимуть проти крадіжок, прихованих Явища у вигляді страйків, вандалізму тощо [10].

З цих позицій видається, що формування корпоративної культури має здійснюватися системно з людьми, що включає:

- комплексна багатофакторна оцінка наявного персоналу підприємства (професіоналізм, кваліфікація, освіта, трудовий внесок і внесок у фінансовий успіх підприємства, особиста професія, у тому числі творчий потенціал тощо);
- планування кар'єри, розстановка кадрів, формування резерву;
- ставити виробничо-творчі завдання та відстежувати результати;
- формування та впровадження систем заохочення та стимулювання, їх постійний розвиток;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, безперервна багаторівнева система професійної освіти тощо);
- моніторинг ефективності заходів, внесення коректив, оцінка ефективності внесків, атестація, зміни програм підвищення кваліфікації;
- система залучення молоді на підприємства та формування висококваліфікованих спеціалістів;
- підбір кадрів за професійним вибором;
- організаційні звільнення.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити основні цілі та завдання запропонованого плану під умовною назвою «Ефективне управління».

Метою програми «Ефективне управління» є підвищення ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Прага».

Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління;
2. Сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості управління, та розрахувати вартість матеріалів, необхідних

досліджуваним готельним підприємствам для реалізації запропонованих заходів;

3. Ознайомити керівництво готелю з розробленим планом та проконсультувати щодо виконання комплексу заходів.

Програма «Ефективне управління» - це комплекс пропозицій, спрямованих на формування навичок грамотного управління персоналом - рушійної сили підвищення ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Прага».

2.2. Основні положення програми «Ефективне управління»

Ефективне управління персоналом є одним з ключових елементів успішної роботи будь-якого ресторану, включаючи ті, що знаходяться в Празі. Для забезпечення ефективного управління персоналом в ресторані Прага можна використовувати різні стратегії та методики.

Однією з найважливіших складових ефективного управління персоналом є процес найму та збереження кваліфікованих та мотивованих працівників. Для цього необхідно проводити ретельний відбір кандидатів на вакансії та забезпечувати їх адекватну оплату праці та можливості розвитку кар'єри[11]. Для збереження працівників можна використовувати різні підходи, такі як програми навчання та підвищення кваліфікації, програми мотивації та нагородження.

Другою важливою складовою є ретельне планування графіка роботи та розподіл обов'язків між працівниками. Важливо забезпечувати достатню кількість працівників на кожній зміні, щоб уникнути затримок у обслуговуванні клієнтів [12]. Розподіл обов'язків між працівниками повинен бути чіткою та логічною, щоб уникнути зайвих затримок та плутанини в процесі обслуговування.

Третьою важливою складовою ефективного управління персоналом є навчання та тренінги. Ресторанний персонал повинен бути ознайомлений з

усіма процедурами та стандартами обслуговування, а також мати достатні знання про меню та напої ресторану. Тренінги можуть допомогти покращити навички комунікації, вміння робити вибір продуктів та знання вин.

Крім того, важливо використовувати системи контролю якості роботи персоналу, такі як моніторинг якості обслуговування, контроль якості страв, регулярний аудит роботи персоналу та інші [13]. Ці системи допоможуть виявляти проблеми та недоліки в роботі персоналу та дозволять швидко вживати заходів для їх вирішення.

Також важливо мати ефективну систему комунікації між керівництвом та персоналом. Керівництво повинно забезпечувати регулярну зв'язок з працівниками та слухати їхні пропозиції та побажання. Регулярні збори з персоналом та звіти про результати роботи ресторану також можуть допомогти у покращенні ефективності управління персоналом.

Загалом, ефективне управління персоналом є ключовим чинником успіху будь-якого ресторану, включаючи ті, що знаходяться в "Празі". Використання стратегій та методик, таких як ретельний відбір кандидатів, ретельне планування графіка роботи, навчання та тренінги, системи контролю якості та ефективна комунікація, допоможе забезпечити ефективну роботу персоналу та збільшити задоволення клієнтів ресторану в "Празі".

Таблиця 3.1

Програма «Ефективне управління»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1.	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади Технології пошуку персоналу Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2.	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання Структура заробітної плати. Оптимізація систем заробітної плати. Пільги.

3.	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву
4.	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5.	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят

Далі ми детально розглядаємо весь запропонований комплекс пропозицій, визначаємо можливі матеріальні витрати, окреслюємо та пояснюємо зроблені висновки.

На першому етапі програми керівництву ресторанного комплексу «Прага» були представлені пропозиції, спрямовані на вдосконалення планування та підбору персоналу.

Він визначив наступне:

- Сформууйте професійні, кваліфікаційні та психосоціальні вимоги до посади.
- До них відноситься розробка посадової інструкції або посадової інструкції для кожної вакансії (у додатку А представлені посадові інструкції для менеджерів готелю).

Удосконалення технології пошуку людей

Рекомендується залучати персонал із зовнішніх і внутрішніх джерел. До зовнішніх методів пошуку відносяться: оголошення в газетах і фахових журналах («ProHotelia», «Готельно-ресторанний бізнес»), звернення в агентства з працевлаштування (кадрове агентство «Бізнес-Кадрове агентство»), розміщення вакансій на Інтернет-сайті (www.work.ua) [14].

Внутрішні ресурси сприймаються як поштовх для працівників, які вже працюють у ресторані. Керівництву «Прага» дешевше обійдеться просування персоналу. Крім того, це підвищує зацікавленість співробітників, покращує моральний дух і підвищує відданість працівників бізнесу. Виходячи з теорії

мотивації очікувань, можна припустити, що працівники будуть зацікавлені в більш продуктивних роботах, якщо вони вірять, що зростання їхньої роботи залежить від ступеня їхньої продуктивності [16]. Єдиним недоліком підходу вирішення проблем виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими перспективами, що може призвести до стагнації.

Виберіть технологію

Ресторан «Прага» відноситься до категорії підприємств з невеликою кількістю людей. Тому для того, щоб програма відбору була ефективною, необхідно чітко встановити необхідні якості працівника для відповідного виду діяльності.

Рекомендується приймати рішення щодо вибору на основі запропонованого етапу. На кожному етапі деякі заявники проходять перевірку або самі відхиляються в програмі. Звичайно, залежно від характеру запропонованої вакансії, запропонований етап відбору розглядається керівником (заступником) [17].

Етап попередньої відбіркової співбесіди. Робота для отримання цього ступеня може бути організована різними способами. Рекомендується використовувати загальні правила співбесіди, щоб дізнатися рівень освіти претендента, оцінити його зовнішність і визначити особистісні якості тощо.

Анкета етапу та автобіографічна анкета. Кількість пунктів анкети в ідеалі має бути зведена до мінімуму та вимагати інформації, яка має найбільший вплив на майбутні результати роботи претендента [18]. Обов'язкові вимоги до аплікаційної форми – необхідно складати окремо для кожного виду роботи та організації (див. Додаток А до анкети на посади адміністратора).

Етап співбесіди при прийомі на роботу. Метою співбесіди є вивчення трудової ситуації претендента. На цьому етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Рекомендується менеджеру

заздалегідь підготувати список запитань (загальний перелік питань, які надходять адміністратору готелю див. у Додатку А)

Етап тестування при прийомі на роботу. Це один із найсучасніших методів полегшення прийняття рішення про вибір. Тест — це інструмент для вимірювання чогось про людину. Психологи та фахівці з персоналу розробили ці тести, щоб оцінити наявність здібностей або розумових якостей, необхідних для ефективного виконання завдань на запропонованій посаді. Серед найпоширеніших типів тестів запропоновано особистісний опитувальник Кетелла, міру рівня тривожності Тейлора, варіанти тестів досягнень [19].

Етап перевірки зауважень і пропозицій. При влаштуванні на роботу кандидати можуть надати відгуки від попередніх начальників та інші подібні документи. Порадьте керівництву перевірити та, можливо, зателефонуйте керівництву на попередньому місці, щоб уточнити цифри. Це може бути один із найбільш об'єктивних видів інформації для прогнозування майбутньої поведінки кандидата на робочому місці.

Надати довідку про стан здоров'я. Причини фізичного огляду такі:

- необхідно знати фізичний стан кандидата на момент прийому на роботу, якщо працівник подає скаргу на компенсацію;
- необхідність попередження вербування носіїв інфекційних захворювань;
- необхідно визначити, чи може претендент реально виконувати запропоновану роботу.

Про «якість найму», приблизну оцінку рівня запрошеного та найнятого персоналу, можна судити за таким математичним розрахунком:

$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП) : Ч$, де

ЯН - Якість набраних працівників, %

РЯ - середня загальна оцінка якості роботи прийнятого працівника

РР - Відсоток новонайнятих, які отримали підвищення протягом одного року служби.

ЗР - Відсоток новонайнятих, які все ще працюють після одного року.

Ch - Загальна кількість показників, які враховуються в розрахунку.

Створити умови, що сприяють адаптації нових працівників

Адаптація нових співробітників в колективі є одним з важливих завдань, які стоїть перед керівництвом організації. Процес взаємної адаптації співробітників і організацій, заснований на прийнятті або неприйнятті перших нових професійно-організаційних умов праці, повинен бути пов'язаний зі стратегічним плануванням організації та існуючими планами мотивації співробітників, оцінки та оцінювання. Розвиток талантів, і, звичайно, корпоративна культура, сформована компанією [20]. З метою створення сприятливих умов для адаптації працівників до управління рестораном «Прага» представлено низку основних факторів, що впливають на цей процес. Розуміння цих факторів допоможе керівництву створити сприятливий клімат.

Організаційна адаптація базується на розумінні та прийнятті новими працівниками свого організаційного статусу, організаційної структури та існуючих механізмів управління. Необхідно дати новому співробітнику невелику поїздку, щоб розібратися в історії розвитку готелю, розповісти про постійних клієнтів, ознайомитися з положенням про організаційну структуру готелю. Поширюйте посадові інструкції та/або професійні профілі. Професійна справа – це документ, що містить основні професійні вимоги, і має бути спрямований на розвиток професійних якостей особи в процесі оволодіння професією або обіймання посади. Професіограми відображають професійні вимоги, розроблені на основі аналізу професійної діяльності найуспішніших спеціалістів. Як правило, професійний профіль включає:

1. Модель працівника (професійні, ділові, особистісні якості);
2. Модель роботи (функції, обов'язки, завдання, відповідальність тощо).

Психосоціальна адаптація стосується прийняття нових норм відносин, поведінки та адаптації до нового суспільства в рамках даної організації. Нового співробітника доцільно представити і обговорити з ним місію

компанії, познайомити з традиціями готелю, познайомити з колегами, з якими він буде пов'язаний технічно.

Професійна адаптація означає поступове вдосконалення професійних навичок і навичок співпраці до рівня, необхідного новим працівникам для виконання своїх функціональних обов'язків на технічно необхідному рівні [21]. Сфера цих навичок повинна бути окреслена в посадовій інструкції, яку отримує працівник. Запропоновано та доведено до його відома критерії успішного проходження випробувального терміну.

З метою успішної організації та професійної налагодження управління рестораном «Прага» пропонується створити та розвивати наставницький орган, щоб нові працівники не були «кинутими» після початку роботи. Наставником може виступати як сам менеджер, так і досвідчений співробітник готелю, який активно зарекомендував себе.

На другому етапі програми «Ефективне управління» передбачено комплекс методів мотивації та мотивації персоналу готелю.

Для керівництва ресторану «Прага» розроблені наступні види мотивації та стимулювання працівників:

- моральна мотивація

Сильна моральна мотивація особливо важлива для досліджуваних готельних компаній, оскільки їм необхідно зробити прорив на ринку готельних послуг і підвищити свою конкурентоспроможність.

- гроші

Рекомендовані грошові способи мотивації співробітників:

1. Винагорода за результатами роботи.
2. Індивідуальні нагороди. Такі бонуси можуть виплачуватися і фахівцям готельного бізнесу, які не бажають звільнитися (для готельно-ресторанного комплексу «Прага» - це адміністратори, бухгалтери).

Немонетарні способи мотивації співробітників:

1. Керівництво повинно виявляти інтерес до співробітників не просто в їх роботі, а в них особисто. Повага, довіра і щире ставлення до підлеглих посилять їх мотивацію.
2. Важливим чинником є визнання та вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.
3. Доцільно проводити опитування працівників щодо задоволеності роботою, вислуховувати відгуки щодо ефективності механізму стимулювання та пропозиції працівників.
4. Запропонуйте мотивувати персонал шляхом організації корпоративних розваг, тобто поїздок у кемпінги чи будинки відпочинку за власні кошти персоналу готелю.
5. Мотивувати співробітників, виділяючи вільний час для добре виконаної роботи.
6. Мотивація від зручного графіка роботи.
7. Мотивуйте співробітників, покращуючи їх якість [22].

Оптимізувати систему оплати праці

Загальновідомо, що вид і розмір винагород, які пропонують організації, є важливими для оцінки якості трудового життя. Структура винагороди в організації визначається за допомогою аналізу опитувань щодо рівня оплати праці, умов ринку праці, а також продуктивності та прибутковості організації.

Керівництву готелю, крім заробітної плати, рекомендується надавати працівникам різноманітні додаткові пільги для максимальної мотивації працівників. Звернемо увагу на найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях:

- оплачуваний відгул,
- оплачуваний лікарняний,
- страхування життя та здоров'я,
- положення про пенсійне забезпечення,
- їдальні, що фінансуються підприємством,

- кредити за пільговими відсотками для навчання дітей працівників у ВНЗ, дитячих закладів,
- надання платних юридичних послуг,
- програма фізичної реабілітації,
- оплачувана творча відпустка після відпрацювання певної кількості років [23].

У зв'язку з недостатністю коштів керівництво ресторанного комплексу «Прага» пропонує використовувати декілька типів пільг, перелічені вище. Щоб визначити, яких переваг працівники хочуть найбільше, рекомендується провести опитування. Результати будуть відображати побажання співробітників.

структура заробітної плати.

Структура заробітної плати - кількісне співвідношення складових заробітної плати. Оптимізація даної конструкції полягає в щомісячній оплаті наступних її елементів.

Основним обов'язковим елементом заробітної плати одного працівника підприємства є тарифна складова.

Рекомендується систематично виплачувати доплати та збори за безперервний стаж роботи, за виконання більших обсягів робіт;

Для суміщення посад і навичок; підходить для нічної роботи; понаднормової роботи тощо.

Зазначимо, що надлишкові (завдання) винагороди стимулюють зростання продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати пов'язана з вирішенням додаткових виробничих завдань, у тому числі різноманітних премій, які спільно виплачуються за рахунок фонду оплати праці і фонду матеріального заохочення [24].

На третьому етапі плану розглядалася можливість підвищення кваліфікації працівників. Тут визначено такі події:

- Планування кар'єри персоналу, навчання персоналу, навчання персоналу

- **Бронювання**

Керівництву ресторанного комплексу «Прага» рекомендовано проводити цілеспрямоване планування кар'єри своїх працівників, роблячи акцент на підготовку спеціалістів у сфері готельного бізнесу. Безперервне навчання, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу краще проводити з орієнтацією на розвиток управлінських та організаторських здібностей.

Зробіть цілеспрямований відбір і введіть базу можливих кандидатів, які потрібні готельно-ресторанному комплексу, таким чином створивши резерв кадрів.

Використовуйте метод бокового просування, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання вступає на нову посаду в інший відділ, і метод прогностичного навчання: спеціальне навчання, яке може знадобитися в осяжному майбутньому [25].

Четвертий етап програми присвячений соціально-психологічному клімату працівників ресурсного комплексу «Прага».

Виходячи з того, що при вивченні клімату організації вигідно визначити його рівень, програма «Ефективне управління» розробила комплекс заходів, спрямованих на поліпшення взаємодії людей і запобігання конфліктам. Зокрема, пропонується психосоціальний тренінг «Ділове спілкування» (із залученням сторонніх психологів). Навчання триває два дні. Основна мета тренінгу: підвищити ефективність взаємодії людей у колективі.

Запобігайте міжособистісним конфліктам між співробітниками

Організаційний конфлікт — відкрита форма зіткнення інтересів, що виникає в процесі взаємодії людей при вирішенні ними завдань галузевого порядку та особистого порядку.

У трудових колективах неминуче виникають конфлікти, оскільки в процесі спільної роботи беруть участь люди різного рівня професійної підготовки, соціального статусу, життєвого досвіду, темперамент.

Для попередження конфліктів керівництво ресторанного комплексу «Прага» пропонує працювати спільно з працівниками (періодичність залежить від керівництва готельним бізнесом та зайнятості працівників). Щоб запобігти конфліктам, менеджери та персонал готелю повинні пам'ятати про наступне:

1. Навчіться оцінювати передконфліктну стадію та «повертайтеся» до нормального спілкування з передконфліктного стану, замість того, щоб продовжувати загострювати конфлікт, який уже почався.
2. Потрібно вміти зрозуміти партнера по взаємодії і не конфліктувати, якщо не довіряти партнеру правильно зрозуміти його мотиви.
3. Терпіти інакомислення.
4. Необхідна увага, щоб зменшити стійку тривожність і агресію.
5. Навчіться керувати своїм поточним психічним станом і уникайте передконфліктних ситуацій, коли ви перевтомлені або перезбуджені.
6. У спілкуванні з колегами необхідно проводити внутрішню підготовку до вирішення виникаючих проблем шляхом співпраці, компромісу, ухилення або поступок. Під час спілкування з партнером бажано хоча б іноді посміхатися [26].

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури можна виділити основні складові, реалізація яких максимально мотивуватиме працівників ресторанного комплексу «Прага».

Перш за все, керівництву готелю рекомендується створити документ з основним переліком правил роботи компанії в організації, який буде розісланий співробітникам в перший робочий день. Такі документи можуть містити детальний опис усіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також описи історії організації, місії, відносин із клієнтами та всередині організації тощо.

Крім створення самих правил і управління вимогами, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізми перевірки того, що правила дійсні, або взагалі загальний виклад вимог і побажань компанії менеджерів до співробітників. Оскільки в опитаних готельних компаніях через відсутність вільних одиниць співробітників можливість кар'єрного розвитку співробітників дуже обмежена, а кількість персоналу невелика, проблему нестачі кар'єрного розвитку можна вирішити шляхом: приділяти більше уваги ентузіазм працівників і повна участь в управлінні.

Це спонукає керівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно працювати, творчо підходити до процесу роботи. Вимоги керівників до творчого ставлення керівників підвищують їх самостійність і почуття відповідальності за роботу, яку вони виконують, активну участь у прийнятті управлінських рішень, безпосередню зацікавленість у результатах колективної праці [27].

Організаційну культуру слід зміцнювати за допомогою загальнокомпанійних заходів, спрямованих на виховання почуття спільності, приналежності до організації, лояльності та надійності роботи серед працівників.

Висновки

У першому розділі випускої кваліфікаційної роботи було проаналізовано та дано оцінку системі управління персоналом на підприємстві. Були розглянуті причини руху і плинності трудових ресурсів компанії. Також досліджено ефективність роботи керівної ланки ресторану. Система виглядає збалансованою та перспективною, але навіть її можна покращити для підвищення якості управління.

У другому розділі пропонується підвищити ефективність управління персоналом за допомогою комплексної програми для менеджерів ресторанного комплексу «Прага».

Розроблена програма «Ефективне управління» спрямована на підвищення ефективності управління персоналом ресторанного комплексу «Прага». Програма являє собою набір пропозицій, спрямованих на формування навичок управління персоналом – будь-яка рушійна сила компанії, за предметом дослідження – ресторанний комплекс «Прага». Програма складається з п'яти основних напрямків і запропонованих заходів до них.

На першому етапі програми керівництву ресторанного комплексу «Прага» були представлені пропозиції, спрямовані на вдосконалення планування та підбору персоналу.

На другому етапі програми «Ефективне управління» передбачено комплекс методів мотивації та мотивації персоналу ресторану.

На третьому етапі плану розглядалася можливість підвищення кваліфікації працівників.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

Досвідчені власники ресторанного бізнесу повинні добре розуміти, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і

забезпечити успішний розвиток ресторану, їм потрібно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Тобто створити комфортні умови для праці, вміти проаналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати та розвивати їхні вміння й навички. Все це потрібно робити для продуктивності та покращення свого ресторанного бізнесу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВ «Ресторан «Прага». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/tov-restoran-praha-37120202>
2. . Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. - № 2. - С. 98-101
3. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. - № 4(1). - С. 54-59.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. - № 1 (6). - С. 112–116
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник–К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 [4] с.
7. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153.
8. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А.Гавриш, Л. Є.Довгань, І. М.Крейдич, Н. В.Семенченко. – Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
9. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. - №2. – С. 60-72.

10. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Л. Донець, Т. Лиходедова // Науковий вісник. – 2014. - №1. – С. 45-55.
11. Класифікатор професій (ДК 003: 2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2012 року № 923.
12. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
13. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
14. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О. М. Олійник – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
15. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475 с.
16. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
17. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошниченко, Т.С. Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 45–50.
18. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
19. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
20. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К. : Кондор, 2008. – 224 с.

21. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 127–134.
22. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
23. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56.
24. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К. : КОНДОР, 2012. – 324 с.
25. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48–50.
26. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.
27. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. Наук : 08.00.04 / Н. А. Стеценко ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2008. – 21 с. – укр.