

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного і готельно-ресторанного бізнесу
(найменування кафедри)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 242 «Туризм»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка та організація туристичної діяльності»
(назва магістерської програми)

на тему: **«Формування проекту розвитку персоналу на підприємствах
ресторанного господарства»**
(назва теми)

Виконавець :

студент центру вечірньої форми навчання
Крутенко Віолетта Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, доцент кафедри ТiГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)
Мартінова Наталя Степанівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасний ресторанний ринок України характеризується динамічним розвитком, який обумовлює посилення конкурентної боротьби між закладами харчування, появу нових форматів закладів та використання інноваційних підходів у діяльності підприємств ресторанного господарства країни.

Ефективне функціонування будь-якої організації, що спеціалізується на наданні послуг, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. Підприємства готельної та ресторанної сфери – не виняток. Для підприємств сфери «гостинності» розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень обслуговування гостей, що формує власний імідж компанії, залежить безпосередньо від персоналу. Найважливішим показником роботи будь-якого готельно-ресторанного закладу є рівень обслуговування гостей, а він, в свою чергу, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином, розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

В економічній теорії нагромаджено значний і цінний досвід у питаннях щодо формування розвитку та мотивації персоналу. Зокрема ці проблеми відображені у працях таких вітчизняних вчених, як Г. Абалкін, І. Бланк, М. Білик, І. Белов, А. Гастєв, М. Герасимчук, В. Геєць, Б. Кваснюк, І. Комаров, І. Карпунь, Д. Карпукін, Ю. Кокін, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Т. Кулініч, Ф. Леонова, І. Лукінов, І. Радіонова, Й. Петрович, П. Саврук, А. Черкасов; зарубіжних науковців – таких, як М. Альберт, М. Васелевський, М. Мескон, Дж. Стігліц, Дж. Сакс, Гж. Колодко Д. Львова, Р. Патора, Ф. Хедоурі та ін.

Фундаментальні та прикладні аспекти розвитку громадського харчування, зокрема, сфери ресторанного бізнесу, розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: А. Аветисової, В. Антонової, В. Архіпова, В. Варфоломєєвої, К. Егертон-Томас, В. Найдюк, Л. Нечаюк, В. Пивоварова, Г. П'ятницької, О. Сватюк, Н. Телеш, Т. Шталь та ін.

Практична значущість роботи полягає у запровадженні в практику підприємств ресторанного господарства проекту розвитку персоналу, а також пропозицій по формуванню системи оцінки ефективності роботи персоналу таких підприємств та рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Мета роботи полягає в визначенні теоретико-методологічних засад формування проекту розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства та на цій основі пропозиції щодо впровадження такого проекту в ресторані «Горець».

Реалізація поставленої мети зумовила потребу розв'язання таких завдань:

- обґрунтувати проектний підхід до управління процесом розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства;
- визначити технологію управління розвитком персоналу на підприємствах ресторанного господарства;
- вивчити закордонний досвід з програм професійного навчання

персоналу на підприємствах ресторанного господарства;

- здійснити аналіз ефективності господарської діяльності ресторану "Горець";
- провести аналіз роботи з організації праці персоналу ресторану "Горець" та оцінити заходи з розвитку персоналу закладу;
- запропонувати бачення проекту розвитку персоналу ресторану "Горець";
- сформулювати пропозиції по формуванню системи оцінки ефективності роботи персоналу ресторану "Горець";
- рекомендувати дії щодо вдосконалення системи мотивації персоналу закладу.

Об'єктом роботи є підприємство ресторанного господарства ТОВ «Горець».

Предметом роботи є процес формування проекту розвитку персоналу на підприємствах ресторанного господарства та методи управління ним.

Теоретичною основою роботи служать праці вітчизняних та закордонних учених в області розвитку персоналу, документи законодавчих та виконавчих органів влади та управління, інші джерела.

Інформаційною базою для роботи послужили нормативно-правові акти та програмні документи в сфері туризму, Кодекс законів про працю України, Міжнародний стандарт ISO 9004:2000 "Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності" (Quality management systems Guidelines for performance improvements), статистичні дані Головного управління статистики в Одеській області, спеціальна економічна література, за ряд років, періодичні видання, фактичні матеріали ресторану «Горець», Інтернет - джерела.

У роботі знайшли своє застосування наступні методи дослідження: комплекс методів наукового пізнання, які застосовуються до окремих структурних елементів роботи. Застосовано загальнонаукові і спеціальні методи: теоретичного узагальнення; групування, порівняння; графічний метод; аналізу та синтезу; структурно-логічний.

Структура та зміст дипломної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

Структура та зміст дипломної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 113 сторінок машинописного тексту. Робота містить 17 таблиць, 15 рисунків, список використаної літератури складається із 90 найменувань.

Публікації:

Сучасні тенденції розвитку туризму в світі / С.С. Стукаленко // Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції: минуле, сучасне, майбутнє. – Випуск 4, том 1. – Одеса: Атлант, 2014. – 308с.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні основи управління проектом розвитку персоналу на підприємствах ресторанного господарства» розглянуто такі питання.

Щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступають як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Існує безліч підходів до управління процесом розвитку персоналу на підприємствах, зокрема, ресторанного господарства; одним із самих актуальних є проектний підхід.

Проект розвитку персоналу – це комплексний процес зміни персоналу, як у кількісному, так і якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан. Причому, якщо такі характеристики проектів, як тимчасовість та послідовна розробка є такими ж як і для проектів в інших сферах діяльності, то «унікальні продукти, послуги, результати» - є більш специфічними. Пов'язано це з тим, що як нові продукти і послуги можуть створюватися нові навчальні програми, курси, модулі, організаційні структури управління розвитком персоналу, а результатами – не просто підвищення ефективності праці співробітників, а й формування та розвиток у них необхідних навичок та компетенції.

Застосування проектних підходів в управлінні підприємствами ресторанного господарства на сьогодні дозволить вирішити багато економічних і управлінських проблем їх діяльності та відповідає сучасним викликам, пов'язаним з розвитком економічного середовища та специфікою ринку та економічних відносин. Основою для впровадження та забезпечення ефективності використання підходів проектного менеджменту в управлінні сучасними підприємствами та організаціями має стати підвищення управлінської культури бізнесу, в тому числі впровадження інструментів та технологій стратегічного менеджменту, процесного і проектного управління, удосконалення систем мотивації та управління персоналом з урахуванням сучасних вимог тощо.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання

розвитку персоналу тощо.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

В зарубіжній практиці використовуються різні програми розвитку персоналу: матеріальні системи стимулювання (коли офіціантові виплачується відсоток з продажу алкогольних напоїв, окремих страв, бонус за краще обслуговування), відсоток від прибутку закладу, або профіт-шерінг (profit sharing).

У другому розділі **«Аналіз ефективності господарської діяльності ресторану «Горець» та роботи з організації праці персоналу»** досліджено діяльність об'єкту роботи.

Було проаналізовано діяльність ресторану «Горець». Головною метою діяльності ресторану є отримання прибутку шляхом задоволення потреб клієнтів в наданні послуг харчування, насичення ринку України, послугами високої якості. Підприємство для розвитку ресторанного господарства має сприятливі умови, зокрема: вдале територіальне знаходження, стабільні канали зв'язку з основними партнерами, базу постійних клієнтів, перспективну цінову політику.

Загальний фінансово-економічний стан підприємства є задовільним, оскільки більшість показників діяльності ресторану «Горець» відповідають галузевій нормі. Але, для забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку підприємства керівництву варто зробити заходи, по-перше, по мотивації робітників ресторанного підприємства, по-друге, по підвищенню кваліфікації та перепідготовці працівників.

Професійний розвиток персоналу проходить на робочому місці та оплачується підприємством. Керівництво ресторану «Горець» вважає, що розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Також в ресторані здійснюється виробнича адаптація персоналу його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління.

Ресторан «Горець» зацікавлений в розвитку персоналу робітників кухні. Тобто можливе підвищення кваліфікації працівника кухні, від звичайного кухаря до помічника кухаря, а також від помічника кухаря до шеф-кухаря.

Підвищення класифікації від адміністратора зала до зам. директора формується для того, щоб роботи ротацію між адміністратором до зам.

директора, за допомогою цього поліпшується робота ресторану, а також зміцнюється колектив і також рестораном запропонована мотивація для підвищення персоналу.

Щоб скоротити плінність, власнику ресторану варто переглянути компенсаційну політику персоналу. По словам директора ресторану «Горець» досить дати співробітникам гідні ставки і мотивувати їх за якісне виконання своїх обов'язків, і тоді в цю сферу потягнуться інші.

Вирости з офіціанта в директора ресторану можна за 4-5 років. Головне - вміти організувати роботу закладу так, щоб клієнт залишився задоволений кухнею і атмосферою, а господар - фінансовими показниками.

У третьому розділі **«Впровадження проекту розвитку персоналу в діяльності ресторану «Горець» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення організації праці в закладі»** надані такі пропозиції.

В роботі було запропоновано впровадження проекту розвитку персоналу в ресторані «Горець». Спочатку потрібно впровадити первинну професійну підготовку кадрів, яка здійснюється з метою одержання робочої професії або спеціальності. Формами такої професійної підготовки являються навчання на курсах, бригадне навчання (яке проходить на робочому місці) та індивідуальне навчання.

Наступним напрямом підготовки є підвищення кваліфікації, яке включає в себе такі види: короткострокове (не менше 72 годин), тематичні та проблемні семінари (від 72 до 100 годин), тривале (понад 100 годин).

Підвищення кваліфікації в ресторані «Горець» за нашими дослідженнями проходить в такій формі:

- виробничо-технічні курси, стажування;
- курси цільового призначення і суміжних професій;
- школи по вивченню передових прийомів та методів праці;
- курси бригадирів;
- гуртки і групи якості;
- інші форми підвищення кваліфікації робітників, що визначаються організацією.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців в організації в ресторані «Горець» може проводитися за такими формами:

1. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців з вищою освітою:

- спеціалізація;
- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткострокове підвищення кваліфікації;
- самостійне навчання;
- стажування.

2. Професійна перепідготовка фахівців з вищою освітою:

- перепідготовка фахівців з вищою освітою, яка не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня;
- післядипломна підготовка фахівців з вищою освітою, що обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня.

Формування кадрового резерву також є невід'ємною частиною

вдосконалення розвитку персоналу. Планування кадрового резерву в ресторані має на меті спрогнозувати персональні просування робітників, їхню послідовність і супутні їм заходи, а також службово-кваліфікаційне просування.

Принципово важливе виділення в якості самостійних і майже незалежних шляхів професійного росту – кар'єри керівника і кар'єри фахівця.

Розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників:

- професійно-кваліфікаційне просування робітників;
- внутрішньо-професійне просування;
- міжпрофесійне просування;
- лінійно-функціональне просування;
- соціальне просування

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти професійним навчанням, виробничою адаптацією, оцінюванням і атестацією, плануванням трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційним просуванням робітників та фахівців, формуванням резерву керівників, службово-професійним просуванням керівників, а також створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів.

Нами запропонована програма "Ефективного управління", яке являє собою комплекс рекомендацій спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою будь-якої компанії щодо теми дослідження - ресторану «Горець». Розглянуті методи шкали оцінки персоналу ресторану.

Наприкінці запропонована програма "Співробітник місяця". Ця програма має велике значення, так як виділяє кращу роботу співробітників. Для виділення найбільш відзначилися працівників заснувати звання "Кращий працівник місяця". Основна ідея преміальних програм, що діють на підприємствах ресторанного господарства, зокрема в ресторані "Горець", полягає в заохоченні інтенсивної праці персоналу можливістю отримання додаткової винагороди в разі, якщо рік виявиться успішним для підприємства і йому вдасться зміцнити конкурентні позиції і досягти зростання доходів від господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в магістерській роботі дає змогу дійти наступних висновків.

Сучасний ресторанний ринок України характеризується динамічним розвитком, який обумовлює посилення конкурентної боротьби між закладами харчування, появу нових форматів закладів та використання інноваційних підходів у діяльності підприємств ресторанного господарства країни. Ефективне функціонування будь-якої організації, що спеціалізується на наданні послуг, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу.

Підприємства готельної та ресторанної сфери – не виняток. Для підприємств сфери «гостинності» розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень обслуговування гостей, що формує власний імідж компанії, залежить безпосередньо від персоналу. Найважливішим показником роботи будь-якого готельно-ресторанного закладу є рівень обслуговування гостей, а він, в свою чергу, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Існує безліч підходів до управління процесом розвитку персоналу на підприємствах, зокрема, ресторанного господарства; одним із самих актуальних є проектний підхід.

Слід зазначити, що поняття «проект» об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються низкою ознак, найбільш загальними з яких є такі: спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів; координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій; обмежена тривалість у часі, з певним початком і кінцем.

Проте, застосування проектного підходу на сучасних підприємствах ресторанного господарства в нашій державі стикається з рядом проблем, що зумовлюють досить низький рівень успішності проектів. Серед них можна виділити:

- відсутність належного теоретико-методологічного підґрунтя управління проектами з урахуванням їх специфічних ознак, спрямування;
- недостатній рівень методичного забезпечення впровадження концепції проектного менеджменту у процесі реалізації стратегічних змін, відсутність розроблених стандартів, регламентів, положень, що сприяють підвищенню рівня формалізації та обґрунтованості управлінських рішень при застосуванні проектного підходу в управлінні організацією;
- низький рівень організаційної та управлінської культури, і, в значній мірі, слабка стратегічна орієнтація менеджменту в переважній більшості сучасних підприємницьких структур.

Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами ресторанного господарства на сьогодні дозволить вирішити багато економічних і управлінських проблем їх діяльності та відповідає сучасним викликам, пов'язаним з розвитком економічного середовища та специфікою ринку та економічних відносин. Основою для впровадження та забезпечення ефективності використання підходів проектного менеджменту в управлінні сучасними підприємствами та організаціями має стати підвищення управлінської культури бізнесу, в тому числі впровадження інструментів та технологій стратегічного менеджменту, процесного і проектного управління, удосконалення систем мотивації та управління персоналом з урахуванням сучасних вимог тощо.

Розвиток персоналу є в сучасному світі одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти,

безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Наявності у персоналі таких якостей потребує загострення конкуренції на світовому ринку на тлі визначеного зближення використовуваних різними країнами техніки і технологій. У цих умовах якість персоналу все частіше стає вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш велику роль, чим інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

В Україні поки ще, на жаль, прийнято ставитися до роботи в індустрії послуг як до свідомо несерйозного заняття. Але якщо ресторатори візьмуть на себе ініціативу заміни стереотипів, то і їх персонал буде прагнути стати професійним.

Було проаналізовано діяльність ресторану «Горець». Головною метою діяльності ресторану є отримання прибутку шляхом задоволення потреб клієнтів в наданні послуг харчування, насичення ринку України, послугами високої якості. Підприємство для розвитку ресторанного господарства має сприятливі умови, зокрема: вдале територіальне знаходження, базу постійних клієнтів, перспективну цінову політику.

Загальний фінансово-економічний стан підприємства є задовільним, оскільки більшість показників діяльності ресторану «Горець» відповідають галузевій нормі.

Керівництво ресторану «Горець» вважає, що розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

В роботі було запропоновано впровадження проекту розвитку персоналу в ресторані «Горець». Для того, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти професійним навчанням, виробничою адаптацією, оцінюванням і атестацією, плануванням трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційним просуванням робітників та фахівців, формуванням резерву керівників, службово-професійним просуванням керівників, а також створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів.

Запропонована програма "Ефективного управління" програма "Співробітник місяця".

АНОТАЦІЯ

Крутенко В.І. «Формування проекту розвитку персоналу на підприємствах ресторанного господарства»
Кваліфікаційна робота на здобуття магістра зі спеціальності
«Туризм» за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка та організація туристичної діяльності»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження є підприємство ресторанного господарства ТОВ «Горець». В роботі розглядаються теоретичні засади управління процесом розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства як проекту. Визначено елементи підсистеми розвитку персоналу сучасної організації та вивчено технологію управління процесом розвитку персоналу організації. Проаналізовано світовий та передий національний досвід програм професійного навчання персоналу для підприємств ресторанного господарства. Здійснено аналіз ефективності господарської та фінансово-економічної діяльності ресторану «Горець» та роботи з організації праці персоналу.

Запропоновано:

- проект розвитку персоналу ресторану;
- пропозиції по формуванню системи оцінки ефективності роботи персоналу ресторанного підприємства;
- рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану «Горець»

Ключові слова: персонал підприємств ресторанного господарства, управління розвитком персоналу, проект розвитку персоналу, система оцінки ефективності роботи персоналу, мотивація персоналу.

ANNOTATION

Krutenko V.I. "Formation of personnel development project at restaurant enterprises"

Qualifying work on obtaining a Master degree in the specialty «Tourism»
under the program «Economy and organization of tourism activities»
Odessa National Economic University, Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study is the enterprise of restaurant business of "Gorets". Diploma thesis deals with theoretical aspects of management of the process of personnel development of restaurant enterprises as a project. The elements of the personnel development subsystem of the modern organization were determined and the technology of management of personnel development process of the organization was studied. The world and national experience of vocational training programs for restaurant enterprises is analyzed. The analysis of efficiency of economic, financial and economic activity of restaurant "Gorets" and work on organization of work of the personnel is carried out.

Proposed:

- restaurant development project;
- proposals for the formation of a system for assessing the efficiency of the staff of restaurant enterprises;
- recommendations on improvement of the system of motivation of restaurant "Gorets"

Key words: restaurant industry staff, personnel development management, personnel development project, personnel performance evaluation system, personnel motivation.