

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами готельно-ресторанного комплексу «Drive Club»)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи ГРС-21д(м)
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Гарант
освітньо-професійної програми
кандидат економічних наук,
доцент

Гроха
Олександра
Петровича

Мазуркевич
Ірина
Олександрівна

Рябенка
Марина
Олександрівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Сутність системи управління трудовими ресурсами в закладах готельно- ресторанного господарства	6
1.2 Сучасні методи управління трудовими ресурсами на підприємствах індустрії гостинності	14
1.3 Методика оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «DRIVE CLUB»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу	23
2.2 Оцінка складу та структури трудових ресурсів закладу	28
2.3 Оцінка ефективності системи управління трудовими ресурсами закладу	34
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «DRIVE CLUB»	38
3.1 Розробка стратегії розвитку управління трудовими ресурсами закладу	38
3.2 Впровадження закордонного досвіду управління трудовими ресурсами закладів готельно-ресторанного бізнесу	41
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених теоретичних досліджень та узагальнень наведено визначення поняття «трудові ресурси» і визначено основні структурні елементи даного поняття. Отже, в результаті було з'ясовано, що такий термін, як трудові ресурси включає рівень освіти, підготовку, мотивацію, інтелектуальні та фізичні здібності, професійні навички. Трудові ресурси - це широке і багатогранне поняття, яке являє собою сукупність людського потенціалу в особі кадрів, різних професій та кваліфікацій, які володіють фізичними та розумовими здібностями необхідними для відтворення праці на підприємстві.

Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Колектив підприємства є найбільш важливим ресурсом підприємства та вимагає спеціального підходу до управління.

Управління трудовими ресурсами – це цілеспрямована і спільна діяльність всього керівництва організації, набір економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів, які використовують керівники для ефективного функціонування організації. Управління здійснюють керівники підприємства, фахівці, які відповідальні за вироблення дієвої концепції кадрової політики та індивідуальних методологічних основ управління.

Система управління трудовими ресурсами виконує наступні задачі: забезпечення закладу готельно-ресторанного господарства кваліфікованими співробітниками; реалізація потенціалу колективу; підтримка комфортних умов праці; розвиток у колективу позитивних персональних навичок; зміцнення стабільності колективу; створення умов для кар'єрного зростання співробітників. Загальними функціями є планування, організація, координація, контроль, та контроль роботи працівників, а також їх мотивація. Враховуючи, що готельно-ресторанні послуги мають характерні особливості, все це

зумовлює потребу підходу до трудових ресурсів як складової стратегічного ресурсу і сприймаються як частина послуги, що формує бажання споживача стати постійним гостем. Основними завданнями системи управління трудовими ресурсами є: управління плануванням, використанням працівників, атестацією, навчанням і розвитком персоналу, мотивацією персоналу та формування корпоративної культури.

При оцінці використання трудових ресурсів використовують такі показники, як ефективність, продуктивність, результативність. Показниками, що характеризують процес використання праці, є показники плинності, пов'язані з звільненням працівників у процесі діяльності. Ефективність роботи персоналу повністю оцінює такий показник, як продуктивність праці.

На основі проведеного дослідження господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Drive Club», нами встановлено, що заклад функціонує в умовах високонцентрованого ринку. Насиченість ринку подібними закладами зі схожими концепціями є висока, проте готельно-ресторанний комплекс займає свій сегмент і в основному спрямований на банкетне обслуговування.

Встановлено, що сформована команда працівників є молодого, перспективною та креативною, що свідчить про зацікавленість працівників у своєму професійному розвитку. Частка трудових ресурсів віком від 18 – 25 років є найбільшою і становить 50% від загальної чисельності персоналу.

Досліджуючи задоволеність чи незадоволеність умовами праці персоналу, нами зроблено висновок, що всі працівники є задоволеними умовами праці і причиною звільнення – є подальший кар'єрний ріст в ресторанах великих міст. В цілому середньооблікова чисельність працівників характеризується зростанням: в 2019 році – 25 чоловік, а в 2021 році відбулося нарощування трудового потенціалу на 7,14%, що забезпечило середньооблікову чисельність працівників загальною кількістю 30 чоловік.

Також нами було зазначено, що при прийомі на роботу працівників кухні ключовими параметрами все ж є наявність професійної (фахової) освіти та практичний досвід роботи. Змінилися підходи щодо організації оплати праці з

метою підвищення матеріального стимулювання працівників та їх зацікавленості. Сьогодні для такої категорії працівників як «кухарі» застосовуються погодинна система оплати праці. Для цього за допомогою карток фіксується час приходу та виходу на роботу. Також існує диференціація в оплаті праці для працівників холодного та гарячого цехів, що враховує складність умов праці кожного цеху. Для офіціантів застосовується ставка у вигляді окладу та відсоток від проведеного банкету. Кухарі також отримують відсоток від банкету.

Оцінка ефективності системи управління трудовими ресурсами в готельно-ресторанному комплексі показала, що впродовж 2020 – 2021 років ефективність знизилася за рахунок зменшення головних результатів господарської діяльності закладу. Так, показник продуктивності праці в 2020 році становив 100,41 тис. грн. з розрахунку на 1 працівника, а в 2021 році – 51,4 тис. грн., що на 49% менше попереднього року. Щодо показника зарплатовіддачі, то в 2020 році значення даного показника становило 3,47 грн, а в 2021 році відбулося зменшення на 37,3% порівняно із 2020 роком. Таке зменшення спричинено головним чином зростанням фонду оплати праці, зростанням кількості працівників та зменшенням результатів діяльності.

Таким чином, нами запропоновано впровадити кулінарний тимбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Він дозволяє об'єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки. У разі об'єднання колективу підвищується працездатність, персонал більш мотивований та зацікавлений в успішній роботі. Тимбілдинг є не просто методом згуртування колективу, він виконує дуже важливу навчальну функцію, а саме навчання роботі в команді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ: МАУП, 2004. 340с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навч. л-ри, 2011. 468 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Знання-Прес, 2009. 313 с.
4. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2006. № 3. С. 5 – 10.
5. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf (дата звернення: 28.10.2022)
6. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці й соціально-трудові відносини : Навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 440 с.
7. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи. *Економічні інновації*: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. Вип. 60, т. І. С. 66-74.
8. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *БІЗНЕС-ІНФОРМ* № 12 '2018. С. 465 – 470.
9. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 4 (66). С. 130 – 134.
10. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2000. 43с.
11. Григор'єва Л. О. Теоретичні аспекти ефективної зайнятості населення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2002. Вип. 18. С. 125–128.

12. Грох О. Сутність системи управління трудовими ресурсами в закладах готельно-ресторанного господарства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : Зб. наук. пр. ІХ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Вінниця, 6 жовтня 2022 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ КНТЕУ, 2022. Ч. 2. С. 377 – 384.
13. Грох О. Сучасні методи управління трудовими ресурсами на підприємствах індустрії гостинності. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : Зб. наук. пр. ІХ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Вінниця, 6 жовтня 2022 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ КНТЕУ, 2022. Ч. 2. С. 384 – 389.
14. Евенко Л. І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами. *Стратегія розвитку персоналу*: Матеріали конф. Н. Новгород, 1996. С.13 -15.
15. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібн. Київ : Кондор, 2006. 462 с.
16. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Київ : Вища школа, 1999. 248 с.
17. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358с.
18. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с.
19. Ковальов В. М., Рижиков В. С., Атаєва О. О. Методи матеріального стимулювання ефективного використання трудового потенціалу. *Продуктивність*. 2004. № 2. С. 6–10.
20. Кравчук Н. М., Гончарук А. В. Управління процесами формування трудових ресурсів транспортного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ* № 12 '2018. С. 441 – 447.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, «Кондор», 2003. 194с.

22. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14 (дата звернення: 21.10.2022)

23. Лекція на тему: «Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації». URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення: 28.10.2022)

24. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібник. 2-ге видання, перероб. та доповн. : Львів : Новий Світ-2000, 2010. 424 с.

25. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. 2 вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

26. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2005. 304с.

27. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 152с.

28. Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х., Михайлова Г. О. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посібн. / за ред. Є.П. Михайлова. Київ :Центр навч. літ-ри. 2005. 240 с.

29. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

30. Мішура В. Б., Касьянюк С. В., Петренко Ю. О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019/№1. С. 76 – 81.

31. Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О., Самарцев Є. В., Гаца О. О.; за ред. С.І. Дорогунцова. Управління сучасним готельним комплексом :навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2005. 156 с.

32. Науменко М. О., Кулешов В. О. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 193–196.
33. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 344 с.
34. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 174-183.
35. Олена М. Ніфатова, Катерина Л. Ковальова Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Проблеми управління. Серія: економічні науки*, № 1 (119), 2018. С. 45 – 54.
36. Олійник Є. О. Економічна природа формування і використання трудових ресурсів та їх роль в агробізнесі. *Агросвіт*. 2011. № 7. С. 41-44.
37. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління персоналом». URL: https://studopedia.com.ua/1_127909_oporniy-konspekt-.html (дата звернення: 28.10.2022)
38. Офіційний сайт ГПК «Drive Club». URL: <https://drive-club.vn.ua/beach> (дата звернення: 28.10.2022)
39. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С.101 – 105.
40. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 3. С. 204-212.
41. Рябоконт В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. 2001. N 5. С. 10-16.
42. Саблук П. Т., Орлатий М. К., Ябука К. І., Гудзинський С. О. Населення і трудові ресурси села : Навч. посіб. Наук.-дослід. центр нормативів праці М-ва аграр. політики України. Київ., 2002. 277 с.
43. Синіговець О. М., Твердохлебова А. С. Теоретичний аналіз формування ефективної системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. № 48(1324). 2018. С. 92 – 95.

44. Соловйов А., Романенкова Г. Формування трудових ресурсів і зайнятості. *Економіст*. 2001. № 10. С. 72–77.
45. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. URL:http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/pr_mangmnt/pr_mangmnt.htm. (дата звернення: 29.10.2022)
46. Тігікова А. О., Дибленко В. І., Шевченко О. О. Трудовий потенціал підприємства. *Економічні науки. Сер. Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9 (2). С. 518–523.
47. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 141 – 146.
48. Управління персоналом підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1451060541025/ekonomika/upravlinnya_personalom (дата звернення: 28.09.2022)
49. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94–99.
50. Щокіна Г.В. Сучасний менеджмент: теорія і практика. Київ: МЗУУП, 2003. 344с.
51. Японская модель URL: <http://knigosite.org/library/read/41920>. (дата звернення: 28.09.2022)
52. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. Retrieved from: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-superior-guest-experiences>. (дата звернення: 28.09.2022)
53. Rozmetova, O.H. (2013). Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> [in Ukrainian].
54. Witte E. Effizienz der Führung//Kieser A., Reber G., Wunderer R. Handwörterbuch der Führung. 2 Aufl. Stuttgart, 1995. pp. 263–276.

ДОДАТКИ