# ТЕМА 3 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

План

1. Співвідношення понять «персонал», «кадри», «людські ресурси». Класифікація персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

# Система управління персоналом (СУП) на підприємствах готельно-ресторанного господарства

1. Кадрове діловодство на підприємствах готельно-ресторанного господарства

# Співвідношення понять «персонал», «кадри», «людські ресурси». Класифікація персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Без людей немає підприємства. Без потрібних людей жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити у конкурентній боротьбі. Безсумнівно, що трудові ресурси, які належать до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління на підприємств будь-якої галузі, у тому числі і у готельно-ресторанній.

Специфіка готельно-ресторанної галузі полягає в тому, що даний вид діяльності являє собою, насамперед, продаж послуг, якість надання яких залежить від виконавця, тобто від персоналу готелю.

Для готельно-ресторанної галузі трудові ресурси мають величезне значення, оскільки запропоновані готелями послуги відносяться до явищ нематеріального характеру. Добробут підприємства багато в чому залежить від професіоналізму його персоналу.

Автори, що займаються питаннями управління персоналом мають **різні підходи до співвідношення понять:**

* використовують категорію «персонал»;
* використовують категорію «кадри»;
* ототожнюють категорії «персонал» і «кадри»;
* вважають принципово відмінними категорії «персонал підприємства» і

«кадри підприємства».

# Поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси» не є тотожними.

**Персонал** – це більш ємна категорія, що включає сукупність усіх працівників підприємства (найманих працівників і працюючих власників).

**Кадри** – люди, що числяться у штаті підприємства та приймають участь у його діяльності на основі трудових відносин.

Наприкінці XX століття в теорії та практиці управління стали використовувати поняття **«людські ресурси»** на додаток до поняття «персонал». Це пов’язано з переосмисленням ролі та місця людини у виробничій діяльності та необхідністю відношення до неї не тільки як до «одушевленого» фактору виробництва, але й як до особистості із властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями тощо.

**Людський капітал** – людський ресурс, використання якого приносить додатковий прибуток підприємству.

# Основні ознаки персоналу:

* **наявність трудових взаємин з роботодавцем**, які оформляються трудовим договором (контрактом, угодою);
* **володіння певними якісними характеристиками (**професією, спеціальністю, кваліфікацією й ін.);
* **цільова спрямованість діяльності персоналу**.

**Своєрідність, унікальність людського ресурсу:**

* + 1. Соціальність.
    2. Складна природа.
    3. Це найцінніший організаційний ресурс.
    4. Це найбільш динамічний ресурс, динаміка та діяльність якого у вирішальному ступені визначає рівень розвитку й ефективність діяльності підприємства.
    5. Він має здатність до самостійної постановки мети діяльності.
    6. Він здатний ініціювати та проявляти свою активність.
    7. Здатність до зміни своїх властивостей і способів дії в часі.
    8. Здатність до навчання, саморозвитку, співробітництва, самоконтролю, до активної й багатобічної взаємодії з партнерами.
    9. Він може виступати не тільки об’єктом, але й суб’єктом впливу, у тому числі й управлінського.
    10. Він багато в чому визначає доступність і ефективність використання всіх інших ресурсів.

**КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПО КАТЕГОРІЯХ**

1. **Робочі** – безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.
   1. **Основні робочі** – робітники, переважно зайняті в основному виробництві;
   2. **Допоміжні робочі** – робітники, зайняті обслуговуванням устаткування, на заготівельних, складських і обслуговуючих роботах підприємства.
2. **Управлінський персонал** – частина персоналу підприємства, що виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію й контроль.

# Керівники, що здійснюють функції загального управління:

* **вищого рівня** (директор та його заступники);
* **середнього рівня** (начальники підрозділів);
* **нижчого рівня** (ті, що працюють з виконавцями - начальники ділянок, майстри).

**Залежно від масштабу управління** розрізняють:

* **лінійних керівників** – очолюють організацію в цілому (лінійне керівництво завжди засновано на прямому службовому підпорядкуванні);
* **функціональних керівників** – очолюють відділи, служби, бюро (функціональна підпорядкованість полягає в підпорядкуванні в якийсь частині діяльності, у рамках певної функції).
  1. **Фахівці –** особи, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції.

Принципова відмінність керівників від фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень і наявності в підпорядкуванні інших працівників.

* + 1. **Функціональні фахівці управління** – результатом їх діяльності є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, маркетологи й ін.);
    2. **Фахівці-інженери** – результатом їх діяльності є проектна інформація в області технології виробництва (технологи, інженери, проектувальники й ін.);
    3. **Технічні фахівці (службовці),** що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (комірники, обліковці, табельники й ін.).

**Кваліфікація** – це ступінь професійної підготовки працівника, необхідна для виконання трудових функцій.

**Професія** – особливий вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок.

**Спеціальність** — різновид трудової діяльності в рамках певної професії, яка має специфічні особливості й вимагає від працівника спеціальних знань і навичок.

Кожна посада є носієм певних повноважень.

**Повноваження –** сукупність офіційно представлених прав і обов’язків самостійно ухвалювати рішення, віддавати розпорядження та здійснювати ті або інші дії в інтересах організації.

Виділяють кілька **видів посадових повноважень**:

1. **Розпорядчі повноваження**: їх власники мають право ухвалювати рішення, обов’язкові для виконання тими співробітниками організації, кого вони стосуються.
2. **Рекомендаційні повноваження**: їх власники при необхідності можуть надавати поради керівникам або виконавцям відносно того, яким чином найкраще вирішувати те або інше питання. Однак ці поради не є обов’язковими для виконання й не носять ініціативного характеру. Такими повноваженнями наділені різного роду фахівці, референти, радники, консультанти та ін.
3. **Координаційні повноваження** реалізуються в процесі вироблення й прийняття спільних рішень. Особи, які ними наділяються, мають право від імені вищого керівництва погоджувати по окремих питаннях діяльність інших учасників підрозділу.
4. **Контрольно-звітні повноваження** надають можливість їх носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її й повідомляти результати перевірок разом зі своїми висновками відповідним інстанціям.
5. **Єднальні повноваження** полягають у тому, що їх власник в обов’язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках лінійних або функціональних повноважень.

Управлінські повноваження невіддільні від управлінської відповідальності.

**Управлінська відповідальність –** це необхідність усвідомлювати та відповідати за рішення, дії, а також за їхні наслідки.

**Види управлінської відповідальності:**

* **Загальна управлінська відповідальність**, яку несе керівник за створення необхідних умов праці;
* **Функціональна відповідальність** виконавця за конкретний результат.

# 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (СУП) НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

**Управління персоналом** – система взаємозалежних організаційно- економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального сили на рівні організації

**Управління персоналом** – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею.

**У функціональному відношенні під управлінням персоналом** розуміють всі завдання й рішення, пов’язані з роботою з персоналом (наприклад, добір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення (вивільнення) кадрів й ін.).

**В організаційному відношенні цим поняттям охоплюються** всі особи й інститути, що несуть відповідальність за роботу з кадрами (наприклад особи, що керують, відділ кадрів, виробничі ради, профспілки).

Головною особливістю управління персоналом саме на підприємствах готельного господарства є те, що персонал – найбільш важлива ланка в ланцюгу отримання доходів та вилучення прибутків в індустрії готельного бізнесу. Людський фактор є однією з найбільш важливих складових концепції розвитку готелів, так як контакт працівника та гостя – невід’ємний елемент концепції надання послуг. Крім того, індустрія готельного господарства достатньо трудомістка, зайнятість у цій сфері відмічається рухливістю, сезонною нерівномірністю, значною часткою некваліфікованого персоналу, значною плинністю кадрів, використанням тимчасових працівників, які не мають постійної роботи тощо.

**До основних завдань управління персоналом** відносяться:

* **визначення потреби в персоналі** (планування якісної й кількісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі);
* **забезпечення потреби в персоналі** (відбір персоналу, його ділова оцінка);
* **мотивація результатів праці й поведінки персоналу** (управління процесом мотивації трудової поведінки, управління конфліктами);
* **забезпечення процесу управління персоналом** (розробка кадрової політики);
* **використання персоналу** (адаптація, вивільнення, безпека праці);

− **розвиток персоналу** (планування кар’єри й службових переміщень, організація навчання).

**Властивості конкурентоспроможної системи управління персоналом:** цілісність, діалектичність (здатність розвиватися), цілеспрямованість,- адекватність, оптимальність (раціональність), складність, відкритість, ієрархічність, надійність, чутливість, сприйнятливість і адаптивність, здатність до самоорганізації, саморегулювання й самоуправління, гуманістичність, якість, конкурентоспроможність і ефективність управлінських рішень, якість життєдіяльності персоналу, споживача й людей, що мають взаємодію із системою управління персоналом.

# Основні функції управління персоналом:

* **планування** – реалізується в процесі формування цілей кадрової й соціальної політики організації, створення планів набору, просування й звільнення персоналу, його розвитку й навчання;
* **організаційна** – сприяння втіленню задумів, забезпечення діяльності необхідною документацією;
* **координації** – спільну діяльність людей необхідно направляти в потрібну сторону, координувати й погоджувати дії;
* **мотиваційна** – зацікавленість працівників приводить до успішної роботи; для цього необхідний вибір найбільш підходящих форм і систем оплати праці, морального й матеріального заохочення;
* **контрольна –** результати діяльності перевіряються, оцінюються й коректуються; необхідно завчасно виявляти помилки й фіксувати відхилення від стандартів.

# Принципи управління персоналом

* + 1. **Процесуально-адміністративні** – регламентують особливості управлінської діяльності як процесу:
       1. **Принцип цілеспрямованості** – кожна управлінська дія повинна бути цілеспрямованим, мати ясну й певну мету.
       2. **Принцип єдиноначальності** В кібернетику доведене, що чим більше центрів управління будь-якої системи, тем менше передбачуваність, а відповідно, і керованість цієї системи.
       3. **Принцип заміщення керівника** – в організації або конкретному підрозділі може бути відсутнім керівник як людина, але не як роль.
       4. **Принцип одноразового введення управлінської команди.** Якщо команда віддана, то система повинна на неї відгукуватися оперативно без додаткового повторення цієї команди.
       5. **Принцип управлінського реагування** – будь-яка керована система повинна оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.
       6. **Принцип оптимізації управління** – будь-яка керована система повинна еволюційно розвиватися й удосконалюватися.
    2. **Психолого-педагогічні принципи управління** окреслюють необхідність і можливості використання в управлінській практиці психологічних особливостей співробітників і трудових колективів:
       1. **Принцип соціальної спрямованості управління** для ефективного функціонування й керованості будь-якої організації в її життєдіяльності повинні відображатися ідеали цивілізованого суспільства, гуманізму, права, духовності, моральності, загальнолюдських цінностей.
       2. **Принцип гуманізації управління** – управління людьми у всіх його формах, методах і способах повинне бути людяним, заснованим на повазі прав і особистої гідності кожного співробітника, розумінні інтересів і труднощів, як колективів, так і кожного співробітника окремо.
       3. Принцип погодженості особистих і організаційних цілей

«найефективніший спосіб змусити співробітника щось зробити добре – це спонукати його захотіти це зробити».

* + - 1. **Принцип делегування повноважень і управління через колектив** – управління стає більш ефективним, якщо воно здійснюється не одноосібно керівником, а з використанням усіх можливостей самоврядування в організації.
      2. **Принцип урахування менталітету в управлінні** – немає універсального типу управління, який можна було б перенести в будь-яка державу й у будь-який час без втрати його ефективності; є лише основи управління.
    1. **Організаційні принципи управління** регламентують загальні організаційні особливості управлінської діяльності:
       1. **Принцип норми керованості (**раціональне число підлеглих у кожного керівника).

# Принцип відповідності.

* + - 1. **Принцип підвищення кваліфікації.**

**Модель управління** – це загальна характеристика засобів взаємодії керівника та підлеглих, що базуються на певних стилях керівництва.

# Моделі управління персоналом (на рівні підприємства):

* управління по цілям;
* управління за допомогою мотивації;
* рамкове управління;
* управління на основі делегування;
* партисіпативне управління;
* підприємницьке управління.

**Методи управління** – це способи здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління.

# Групи методів управління персоналом:

1. **Організаційні методи** – створюють необхідні умови для роботи персоналу.
2. **Адміністративні методи** – це управління й регулювання діяльності персоналу на основі наказів, розпоряджень, конкретних завдань виконавцям.

Способи адміністративного впливу:

* 1. Організаційні впливи.
  2. Розпорядчі впливи.
  3. Матеріальна відповідальність і стягнення.
  4. Дисциплінарна відповідальність і стягнення.
  5. Адміністративна відповідальність і стягнення.

1. **Економічні методи**. Виконавцям установлюються цілі, обмеження й загальна лінія поведінки. Своєчасність і якість виконання завдань заохочується матеріальними винагородами за рахунок одержуваної: економії або додаткового прибутку. Розмір винагороди прямо повинен залежати від досягнутого результату .
2. **Соціально-психологічні методи** – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, заснованих на використанні закономірностей соціології й психології:

* соціологічні, спрямовані на групи співробітників у процесі їх виробничої взаємодії
  1. психологічні цілеспрямовано впливають на внутрішній мир конкретної особистості.
  2. **3. КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Кадрове діловодство**  це діяльність, яка передбачає створення й організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийому, переведення, вивільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

# Напрямки кадрового діловодства:

* + 1. Облік особового складу підприємства і його підрозділів.
    2. Оформлення й ведення особистих справ працівників.
    3. Підготовка й передача на розгляд вищого керівництва документів по особовому складу (наказів про прийом, переведення, вивільнення працівників, заохоченнях, догани тощо).
    4. Підготовка наказів і інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
    5. Підготовка звітів і інших статистичних довідок щодо змін чисельності й структури персоналу.
    6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.
    7. Ведення документації про зарахування працівників у резерв на заміщення вакантних посад.
    8. Облік і реєстрація надходження документів, які стосуються особового складу підприємства, контроль над їхнім використанням.
    9. Підготовка й передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.
    10. Підготовка документів по кадрах для передачі їх в архів на зберігання. 11.Механізація й автоматизація документування інформації з особового складу.

# Групи документів по функціях управління персоналом:

1. **Особисті документи співробітників** (паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат, пропуск, посвідчення про відрядження, довідки, які підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційний і атестаційний лист тощо).
2. **Організаційно-розпорядча документація** закріплює трудові правовідносини громадян з установами:
   1. **Організаційні** (статути, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку).
   2. **Розпорядчі (**накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження).

Наказом Міністерства статистики України від 05.12.2008 № 489 затверджені такі типові форми наказів:

* № П -1 – наказ ( розпорядження ) про прийом на роботу;
* № П -5 – наказ ( розпорядження) про переведення на іншу роботу;
* № П-6 – наказ ( розпорядження я) про надання відпустки;
* № П-8 – наказ ( розпорядження) про припинення трудового договору (контракту )

Як правило, на підприємствах накази оформляються в спрощеній формі, але вони повинні обов’язково містити реквізити типових форм.

* 1. **Довідково-інформаційні (** доповідні й пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти).

1. **Первинна облікова кадрова документація** виконує функцію обліку працівників
   1. **Вихідні документи** ( особовий листок, особиста картка).
   2. **Похідні документи** мають другорядний характер (спеціалізовані картки персонального обліку фахівців, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

# Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів:

1. **Трудовий договір** – угода між працівником і власником підприємства, згідно з якою працівник зобов’язується виконувати роботу з певної спеціальності, кваліфікації, посади, підкоряючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов’язується виплачувати працівнику заробітну плату й забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Трудові договори укладаються (ст. 23 КЗпП України) на:

* невизначений строк (безстроковий);
* на строк, який установлюється за згодою сторін (контракт);
* на час виконання певної роботи (трудова угода).

1. **Трудова книжка** є основним документом про трудову діяльність працівника. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України й «Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях».
2. **Особиста справа** – це сукупність документів, які містять повну інформацію про працівника й характеризують його біографічні, ділові й особисті якості.

# Документи, які зберігаються в особистій справі:

1. Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4х6.

Автобіографія (довільна або на бланку).

1. Копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання,підвищенні кваліфікації.
2. Перелік наукових праць ( для фахівців, які мають вчені ступені й звання).
3. Різного роду характеристики або рекомендаційні листи.
4. Документи, на основі яких складаються накази про призначення, переведення, вивільнення працівника (контракт, листи про переведення тощо).
5. Копії наказів (розпоряджень) про прийом (призначення), переведення й вивільнення працівника або виписки з наказів.
6. Матеріали проведення атестації.
7. Опис документів**Штатно-посадова книга (штатний формуляр) –** це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектованості персоналу підприємства.
8. **Алфавітна книга** ведеться для полегшення оперативного розшуку особистої справи й особистої картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників.

# Перелік документів, які підлягають кадровому аудиту:

1. Установчі документи підприємства, установи, організації (статут або установчий договір).
2. Колективний договір.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Положення про оплату праці.
5. Штатний розклад.
6. Посадові інструкції працівників.
7. Положення про захист персональних даних працівників.
8. Положення про матеріальну відповідальність.
9. Положення про збереження інформації, яка представляє комерційну таємницю й конфіденційну інформацію підприємства.
10. Перелік посад працівників з ненормованим робочим днем. 11.Графік змінності.

12.Договір (контракт) з керівником підприємства. 13.Письмовий трудовий договір (контракт) із працівником.

14.Договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність. 15.Договір про колективну матеріальну відповідальність.

16.Цивільно-правові договори підприємства з фізичний особами. 17.Накази по особовому складу.

18.Особисті картки працівників (Форма П-2).

19.Особисті справи.

1. Трудові книжки працівників.
2. Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.
3. Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них
4. Табеля обліку використання робочого часу.
5. Графік відпусток.
6. Дозвіл на працевлаштування іноземців.
7. Довідки медико-соціальної експертної комісії (МСЕК) про встановлення інвалідності на всіх працевлаштованих інвалідів.
8. Особисті письмові заяви працівників про тприйом на роботу, переведення, надання відпустки, вивільнення
9. Особисті письмові згоди працівників на виплату їм заробітної плати на рахунок банківської картки.
10. Листки тимчасової непрацездатності.
11. 30.Документи військового обліку.

31.Обов’язкова звітність по кадрах і статистична звітність про працю:

* форма № 3ППН «Звіт про наявність вакансій»;форма № 4ППН (план) «Звіт про заплановане вивільнення працівників»;
* форма 4ППН (факт) «Звіт про фактичне вивільнення працівників»;
* форма № 5ППН «Звіт про прийнятих працівників»;

форма № 10-ПI (поштова – річна) «Звіт про наявність та працевлаштування інвалідів»;

* форми статистичної звітності про працю, наприклад, форма № 1ППВ (місячна) «Звіт з праці»;
* форма № 6ППВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання».

Враховуючи спрощену систему ведення обліку й звітності для **ФОП,**

ведення кадрової документації спрощене, на відміну від юридичних осіб.

# Підприємець зобов’язаний:

* розробляти правила внутрішнього трудового розпорядку;
* укладати трудові договори з найманими працівниками;
* вести табель обліку використання робочого часу;
* вести трудові книжки найманих працівників;
* провадити обчислення строків зберігання документації і її знищення.

**Стаття 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення** за порушення вимог законодавства про працю на громадян-суб’єктів підприємницької діяльності (ФОП) накладається штраф у розмірі від 30 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян НМДГ (510-1700 грн.).