

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ESTABLISHMENTS OF HOTEL-RESTAURANT ECONOMY

УДК 331

Фальченко О.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічного аналізу
та обліку

Харківський національний технічний
університет
«Харківський політехнічний інститут»

Юр'єва І.А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічного аналізу
та обліку

Харківський національний технічний
університет
«Харківський політехнічний інститут»

Мардус Н.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічного аналізу
та обліку

Харківський національний технічний
університет
«Харківський політехнічний інститут»

У статті розглянуто поняття управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Розглянуто принципи і функції управління персоналом, які забезпечують ефективну кооперацію спільної праці. Розкрито мету методів управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства. Проаналізовано різні методи управління персоналом усередині галузі. Запропоновано поєднання наявних методів управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства.

Ключові слова: готельно-ресторанне господарство, управління, принципи управління персоналом, функції управління персоналом, методи управління персоналом, управлінські рішення.

В статье рассмотрено понятие управления персоналом в заведениях гостинично-ресторанного хозяйства. Рассмотрены принципы и функции управления персоналом, которые обеспечивают эффективную кооперацию общего труда. Раскрыта цель методов управления персоналом заведений гостинично-ресторанного хозяйства. Проанализированы разные методы управления

персоналом внутри отрасли. Предложено сочетание существующих методов управления персоналом в заведениях гостинично-ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: гостинично-ресторанное хозяйство, управление, принципы управления персоналом, функции управления персоналом, методы управления персоналом, управленческие решения.

The concept of personnel management is considered in establishments of hotel-restaurant economy in the article. The principles and functions of personnel management which provide effective co-operation of general labour are considered. The aim of methods of personnel management of establishments of hotel-restaurant economy are exposed. The different methods of personnel management are analysed into industry. Combination of existent methods of personnel management is offered in establishments of hotel-restaurant economy.

Key words: hotel-restaurant economy, management, principles of personnel management, functions of personnel management, methods of personnel management, administrative decisions.

Постановка проблеми. Сьогодні потрібні нові методи підготовки фахівців до управління розвитком сфери готельно-ресторанного господарства, принципи і методи планування та регулювання діяльності сучасної економіки й вимог практики господарювання. Забезпечення рішення цих проблем сприятиме створенню ефективно функціонуючої сфери готельно-ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективності методів та інструментів управління в закладах готельно-ресторанного господарства розглядаються в монографіях і в наукових періодичних виданнях такими вченими, як: О. Ареф'єва, І. Тимошенко, М. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоурі, С. Жданов, А. Соснін, Б. Гаврилишин, С. Мочерний, Я. Монден, В. Немцов, Л. Довгань, Г. Сініок, О. Устинко, О. Амоша, І. Герчікова, І. Ансофф, Ф. Хміль та ін. У працях названих авторів опрацьовано широкий спектр питань, але нові ринкові умови діяльності ставлять питання щодо теоретичного і практичного використання методів управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сутності та значення методів управління персоналом і посилення їхнього впливу на механізм діяльності закладів готельно-ресторанного господарства, виявлення сукупності методів та управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу для досяг-

нення цілей роботи закладів готельно-ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей, оскільки пронизує всі аспекти діяльності закладів готельно-ресторанного господарства і впливає на ефективність роботи інших систем управління.

Управління – це вплив на працівників для досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками та базується на багатьох галузях знань. Сучасне управління – це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку.

Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці і відокремлення управлінської праці від виконавчої.

Управління персоналом – це системний, комплексний підхід, який урахує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність функціонування закладів готельно-ресторанного господарства.

Система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, різних видів, форм і методів роботи, а також відповідного механізму управління, спрямованого на забезпечення постійного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи.

Мета роботи з управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства в умовах ринкових відносин – максимальне зближення очікувань та інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації.

Аспектами управління персоналом є: техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.); організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. п.); правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі); соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Існують різні типи організаційних структур управління, основними з яких є:

- лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі;

- лінійно-штабна – передбачає створення за лінійного керівництва спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення;

- функціональна – також передбачає наявність штабів, але їхній персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень, тому кожен виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства; функціональна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління;

- матрична – передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються зі спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції, після завершення робіт над проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів, керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до членів групи;

- множинна – структура управління використовується сучасними компаніями, які включають низку підприємств, в її основі лежить поєднання різних організаційних структур управління, таке

структурне рішення буде все більше використовуватися в майбутньому.

У теорії та практиці управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства виділяють загальні принципи, тобто правила, якими зобов'язані керуватися всі суб'єкти управління. До найбільш загальних належать принципи:

- соціальної спрямованості;
- законності в управлінській діяльності;
- об'єктивності;
- системності;
- комплексності;
- об'єднання колегіальності й єдиноначальності.

Соціальна спрямованість – це необхідність для органів управління в процесі розроблення і реалізації управлінських рішень урахувати інтереси товариства, галузі, конкретних організацій і соціально-фахових груп.

Принцип законності в управлінській діяльності полягає у тому, що організація і діяльність організації управління та співробітників регулюються нормами права.

Принцип об'єктивності потребує знання й обліку об'єктивних закономірностей взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, обліку наявних можливостей, реального стану суспільних процесів.

Принцип системності припускає, що суб'єкт управління під час вибору засобів, методів, форм впливу на об'єкт повинен урахувати всі ті зміни, що здійснюються в оточенні, у межах якого функціонує і розвивається дана система управління.

Принцип комплексності в управлінні полягає у тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, політичні.

Принцип об'єднання єдиноначальності й колегіальності в процесі управління відбиває взаємодію двох форм прояву владних повноважень.

Принципи управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства актуальні й сьогодні.

В управлінні сучасною економікою слід керуватися принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження і відповідальності;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- упевненості в постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин зі співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
- заохочення ініціативи.

Заклади готельно-ресторанного господарства є складною соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, людські ресурси та інформа-

ційні зв'язки. Всі заклади готельно-ресторанного господарства мають деякі спільні характеристики, до яких передусім належать функції управління.

У процесі здійснення функцій управління співробітники вступають у певні управлінські відношення. Основою їх формування служать цілі й функції управління. Стратегічна ціль управління виступає як загальний, соціально опосередкований інтерес щодо інтересів суб'єктів управлінських відношень. Управлінські відношення як необхідний компонент механізму управління мають свою структуру, у якій виділяють відношення централізму і самостійності, субординації й координації, відповідальності, змагання та ін.

Функції управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства – це об'єктивно зумовлені загальні напрями або сфери діяльності, які в сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці.

До функцій управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства можна віднести:

- загальноорганізаційну;
- функцію матеріально-технічного забезпечення;
- функцію економіко-фінансового розвитку;
- функцію урахування і контролю;
- функцію політико-правового забезпечення;
- функцію соціального забезпечення і соціального захисту робітників;
- функції мотивації.

Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень виконавців, організацію дисципліни та ін.

За допомогою матеріально-технічної функції керівник визначає дійсні потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах; виявляє можливості товариства для задоволення потреби даної системи; розподіляє наявні матеріально-технічні засоби відповідно до їх наявності і потреб керованих підструктур.

Фінансово-економічна функція дає змогу керівнику своєчасно визначити реальну вартість для його організації під час вирішення поставленого завдання і понесені нею витрати на життєзабезпечення своїх підрозділів.

Політико-правова функція дає змогу керівнику системи орієнтуватися в політико-правовому просторі товариства і водночас забезпечує ефективне управління підпорядкованими в рамках організації.

Соціальна функція управління спрямована на те, щоб сприяти ефективному вирішенню виникаючих у товаристві протиріч і є функцією, яка реалізує принцип соціальної справедливості.

Функція мотивації – найважливіший чинник підвищення ефективності системи управління і спрямована на забезпечення сумлінного виконання підпорядкованими їх обов'язків. Для цього в сис-

темі повинні бути створені умови для моральної і матеріальної зацікавленості робітників під час виконання своїх обов'язків.

Зазначенні функції тісно пов'язанні між собою у єдиному процесі управління.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти називають методами управління.

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи у цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства.

Основою використовуваних методів управління є закони, закономірності і принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства, соціальні, правові і психологічні відносини між людьми.

Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передусім матеріальних, тому основою кваліфікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру.

У наукових працях вітчизняних та закордонних учених пропонується низка методів ефективного управління персоналом. До класичних методів належать:

- адміністративні – ґрунтуються на владі, дисципліні, спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління;

- економічні – базуються на використанні економічних стимулів, за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників;

- соціально-психологічні – засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів для переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Всі ці методи повинні поєднуватися і створювати необхідні засоби для найефективнішого управління фірмою.

Для оцінки ефективності та продуктивності діяльності з управління персоналом можуть застосовуватися різні методи, а саме: використання

інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення.

Співставлення рівнів управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства може призвести до:

- визначення сфер, у яких існують можливості поліпшення;
- оцінки (чи переоцінки) політики і практики управління людськими ресурсами;
- порівняння діючої практики з найкращою практикою;
- постановки цілей виконання для звуження розриву між поточною практикою і найкращою практикою.

Найчастіше організації використовують як індикатори ефективності управління персоналом:

- загальну оплату роботи як процент від доходу (в чистому вигляді до виплати податків);
- кількість чи процент керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел;
- обсяг продаж фірми в розрахунку на кожного працівника;
- пільги у вигляді процента від витрат на оплату праці.

Аналіз наукових концепцій дає змогу виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Залежно від предмету оцінки методика можна поділити на дві основні групи: оцінки якості праці та оцінки результатів праці.

Ефективність роботи підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання відповідно до нормативного значення ефективності, рівного ста балам. Методика базується на методах економічного аналізу, експертних оцінок, бальному методі і теорії класифікації.

Метод бальної оцінки ефективності роботи організації – це розрахунок результативності

діяльності, тобто досягнення результату персоналу підприємства за конкретний період часу. В основі методу лежать відомі принципи: план за найменшу ціну, досягнення гарного результату, стимулювання залежно від внеску, співставлення оцінки. Цей метод дає можливість оцінити ефективність роботи закладу, а також їх структурних підрозділів за квартал або рік.

Метод комплексної оцінки управлінської праці призначений для визначення внеску конкретного підрозділу в результати діяльності закладу. Він дає змогу ефективно проводити підсумки змагань між підрозділами, організовувати преміювання працівників за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, мобілізувати колективи підрозділів на виконання планових показників, підвищувати трудову і виконавчу дисципліну.

Метод оцінки за коефіцієнтом трудового внеску є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у результати діяльності структурного підрозділу закладу. Перевагами цього методу є: простота розрахунку індивідуального внеску на основі досягнень та упущень у роботі; диференційований підхід до працівників із різною продуктивністю праці; розподіл преміального фонду і додаткової заробітної плати.

Під час виконання управлінських рішень, програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами такої мотивації служать посадовий оклад, заробітна плата, винагорода і т. п.

Реалізація економічних методів управління здійснюється в рамках системи виробничих відносин між людьми, що входять до складу трудового колективу. Ця система взаємовідносин надзвичайно складна і включає в себе економічні, соціальні, психологічні та організаційні відносини. Останні знаходять своє вираження у вертикальних та горизонтальних зв'язках, що виявляються у формі зацікавленості працівників в організації спільної праці.

Ефективність застосування методів управління переважно залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу у систематичній і цілеспрямованій підготовці та повсякденному використанні всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і організацій та визначається такий режим роботи й такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи та окремих працівників в ефективній праці.

Висновки з проведеного дослідження. Розглянуті вище методи управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства спря-

мовані переважно на виробничо-господарську діяльність цієї галузі. Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи.

Ефективне управління персоналом має велике значення в розвитку готельно-ресторанного господарства. Використання методів управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу є достатньо широким й ефективним. Отже, нові методи підготовки фахівців до управління розвитком сфери готельно-ресторанного бізнесу, принципи і методи планування потрібні для вимог господарювання. Наукове забезпечення рішення цих проблем сприятиме створенню ефективно функціонуючої сфери готельно-ресторанного господарства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес І.К. Управляя изменениями; пер. с англ. В. Кузина. СПб.: Питер, 2010. 223 с.
2. Кузьмін О.Є. та ін. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 356 с.

3. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посіб.; 2-е вид. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2007. 332 с.

4. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. 2014. С. 170, 173–176.

5. Райс Е. Стратегії фокусування. Москва: Манн, Іванов і Фербер, 2014. 339 с.

REFERENCES:

1. Adizes I. K. (2010), *Upravljajaja izmenenijami* [Operating changes], Piter, St. Petersburg, Russia

2. Kuz'min O. Ye., Yatsura V.V., Hrybyk I.I., Hryschuk A.M., Smolins'ka N.V., Hunkevych M.V., Zamroz M.V. (2014), *Upravlinnia zminamy*, [Change Management], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, Lviv, Ukraine.

3. Mischenko A. P. (2007), *Stratehichne upravlinnia*, [Strategic Management], 2nd ed, Vydavnytstvo DUEP, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Paschenko O. P. (2014), "The modern methods of management changes on an enterprise", *Visnyk ZhDTU*, [Online], vol. 3, available at: <http://ven.ztu.edu.ua> (Accessed 13 Feb 2018).

5. Rajs E. (2014), *Stratehii fokusuvannia*, [Strategy of Focusing], Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Falchenko E.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Department
of Economic Analysis and Account
Kharkiv National Technical University
"Kharkiv Polytechnic University"

Yuryeva I.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Department
of Economic Analysis and Account
Kharkiv National Technical University
"Kharkiv Polytechnic University"

Mardus N.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Department
of Economic Analysis and Account
Kharkiv National Technical University
"Kharkiv Polytechnic University"

METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ESTABLISHMENTS OF HOTEL-RESTAURANT ECONOMY

Efficiency of functioning of control system by personnel is determined by it's payment in achievement of organizational aims, as pierces all aspects of activity of establishments of hotel-restaurant economy and influences on efficiency of work of other control system.

Personnel management – is a complex approach of the systems, which takes into account constantly the changeable requirements of organization in human capitals which provide efficiency of functioning of establishments of hotel-restaurant economy.

In a theory and practice of personnel management of establishments of hotel-restaurant economy distinguish general principles, i.e. rules which all subjects of management are under an obligation to follow.

Establishments of hotel-restaurant economy are the difficult socio-economic system, which combines in a productive process various material elements, human capitals and informative copulas. All establishments of hotel-restaurant economy have some general descriptions to which management functions behave first of all.

Functions of personnel management of establishments of hotel-restaurant economy is objectively general directions or spheres of activity, which in an aggregate provide effective co-operation of general labour, are conditioned.

Practical realization of management functions comes true by means of the system of management methods. Methods of personnel management are methods of influence on separate workers and labour collectives on the whole, which are needed for achievement of aims of enterprise.

Realization of economic methods of management comes true within the framework of the system of productive relations between people which enter in the complement of labour collective.

Efficiency of application of management methods mainly depends on the level of qualification of leading shots, which predetermines the necessity of systematic and purposeful preparation and everyday use of all noted directions of influence on a collective and separate people.

An effective personnel management matters very much in development of hotel-restaurant economy. The use of methods of personnel management in the field of hotel-restaurant business is wide enough and effective.