МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧОРНОМОРСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Циклова випускова комісія з галузі знань «Економіка та підприємництво»

Відділення «Комерційна діяльність» Професія: 4222 «Адміністратор»

### **ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО**

Заступник директора з НВР

Олександ МИЗА

“ ” 20 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА ПРОБНА РОБОТА**

*( тема роботи)*

Виконав

Студент(ка) групи

(прізвище, ім’я по батькові) (підпис)

Керівник

викладач спецдисциплін Ірина КОЛМОГОРОВА

(підпис)

Консультант з питань

«Документаційного забезпечення

управління» Аурелія КУЛАГІНА

(підпис)

Консультант з питань

«Охорони праці» Світлана КОРЖЕВА

(підпис)

Майстер в/н Ірина КОЛМОГОРОВА

(підпис)

Робота захищена з оцінкою

*(дата)*

Протокол ДКК № від

## Чорноморськ – 2025

# **ЗМІСТ**

ВСТУП…………………………………………………….……….………… 4

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ …………… 5

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. КОЛЕКТИВ

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА

ПІДПРИЄМСТВА….……………………………………………………….. 44

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.. 58

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГОГОСПОДАРСТВА……………………………… 67

МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА

ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.. 72

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ………...………………...… 85

# **Вступ**

Персонал будь-якого підприємства є одним з найважливіших чинників його успішності. Особливо це стосується підприємств, що надають послуги. До підприємств сфери послуг, важливість внеску яких у розвиток національної економіки визнається у всьому світі, є підприємства готельно–ресторанного бізнесу.

Збільшення конкуренції в ресторанному бізнесі потребує постійного покращення якості готельних послуг та підвищення вимог до всіх категорій персоналу.

Ці проблеми ще більше загострюються в умовах військового стану, коли в Україні спостерігається як брак кваліфікованого персоналу, так і різке зменшення кількості клієнтів у закладах гостинності. Некомпетентність персоналу, на яку можна було б заплющити очі ще 4-5 років тому, зараз приведе до втрати клієнта з «живими грошима», та втрату репутації, що є набагато гіршим.

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності будь-якого підприємства. Ефективність роботи підприємства ресторанного бізнесу визначається не тільки високою кваліфікацією працюючого персоналу, а й успішною системою підходу до прийняття кадрових рішень, які будуть засновані на розумній системі управління.

# **Основні принципи підбору персоналу**

Успіх закладу здебільшого залежить від персоналу, який у ньому працює. Вибираючи працівників, слід звертати увагу не тільки на досвід роботи та кваліфікацію, а й на особисті якості: відповідальність, уміння працювати в команді, товариськість. Нижче коротко сказано, які види персоналу потрібні для повноцінної роботи закладу, та на які моменти звертати увагу, при пошуку працівників.

## **Термінологія**

Наведу базову термінологію, яка буде часто зустрічатися далі по тексту.

***Трудові ресурси***— це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

До трудових ресурсів належать:

* населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах;
* працюючі особи пенсійного віку;
* працюючі особи віком до 16 років.

У***правління трудовими ресурсами(персоналом підприємства)*** як частина більш широкого поняття *маркетингу персоналу* – це цілеспрямована   діяльність адміністрації підприємства, спрямована на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами: підбором та розстановкою кадрів, розробкою стратегії кадрової політики, контролем руху кадрів на підприємстві, мотивацією, аналізом, попередженням та вирішенням конфліктів. *Мета маркетингу персоналу* – володіти ситуацією на ринку праці, забезпечуючи задоволення потреби підприємства в персоналі.

## **Який персонал потрібен для кафе або ресторану**

Розуміння, якій персонал та у якій кількості, з’являється не відразу. Якщо заклад уже працює, то керівництво вже приблизно розумієте, які вакансії є і яким вимогам повинні відповідати кандидати.

Для нового закладу складніше оцінити, скільки людей знадобиться, які обов’язки персонал виконуватиме, та їх мінімальну кваліфікацію. Посади в ресторані та кафе поділяють на працівників залу, керівників і працівників кухні.

Цей перелік не є обов’язковим, та залежіть від розміру підприємства, та специфіки роботи. Дуже часто один працівник може поєднувати декілька обов’язків.

Коли набираєте штат, враховуйте графік змін для працівників. Наприклад, у закладі може бути два бармени й два кухарі, що працюватимуть по черзі в змінах 2/2.

### **Працівники залу**

***Офіціант*** – кількість офіціантів залежить від посадкових місць у закладі. Зазвичай один офіціант обслуговує 10–15 гостей. Аналізуйте найзавантаженіші години в закладі, щоб зрозуміти, скільки офіціантів потрібно. Для зменшення часу офіціанта на прийом замовлень можна використовувати [програму для офіціанта](https://joinposter.com/ua/tour/mobile-pos).

***Бармен, бариста***– для невеликих кафе чи ресторанів досить одного бармена в зміні, який готуватиме коктейлі та безалкогольні напої. Якщо у вашому закладі є велика винна карта або багато різновидів коктейлів, краще найняти окремого бармена для приготування таких напоїв. Для закладів, що спеціалізуються на каві, знадобиться бариста, який добре розбирається в обсмажуванні зерен і приготуванні смачної кави.

***Касир***– потрібен для роботи з [хмарним або фізичним касовим апаратом](https://joinposter.com/ua/programniy-rro) і видавання рахунків клієнтам. Цю роботу може виконувати офіціант або бармен, якщо касу встановлено на барній стійці або якщо розрахунок відбувається через [програму обліку для кав‘ярень](https://joinposter.com/ua/business/cafe).

***Метрдотель, гостес*** – для великих закладів можна найняти людину, яка зустрічатиме гостей і проводжатиме їх до столика. Такий персонал ресторану має справити перше приємне враження на гостя, зацікавити в меню і налаштувати його на гарний настрій.

***Охоронець*** слідкує за безпекою відвідувачів та їх речей, майна закладу. У разі потреби він самостійно запобігає виникненню конфліктів, які можуть вийти з-під контролю, або допомогає менеджеру у вирішенні конфліктних ситуацій, припиняє агресивні дії «неадекватних» клієнтів. Також охоронець контролює роботу технічних засобів охоронно-пожежної сигналізації.

### **Керівний персонал**

Кількість та обов’язки керівного персоналу залежать від формату, розміру та бюджету закладу.

[***Керівник ресторану***](https://joinposter.com/ua/post/yak-obraty-menedzhera-restoranu) – займається організаційними питаннями в закладі, контролює роботу персоналу в залі та на кухні.

***Бухгалтер*** – виконує финансову роботу підприємства, начислення заробітньої плати, розрахунки з податковою службою та їн.

***Спеціаліст по кадрам*** виконує пошук, підбір персоналу, займається формуванням кадрового резерву, працює з необхідними документами.

***Менеджер***– залежно від типу й розміру закладу деякі менеджери можуть займатися закупівлями, доставкою, рекламою і підбором персоналу, виконувати функції бухгалтера.

### **Працівники кухні**

***Шеф-кухар*** – головна людина на кухні, що організовує там робочий процес, складає меню. Шеф-кухар складає план закупівлі і допомагає створювати імідж закладу.

***Кухар***– персонал, що готує їжу в закладі під керівництвом шеф-кухаря. На великій кухні треба буде розділити обов’язки на кухарів холодного та гарячого цехів.

***Посудомийник, прибиральник***– персонал, що стежить за чистотою на кухні, у залі та інших приміщеннях закладу.

## **Як вибрати персонал для закладу**

Підібрати персонал – справа непроста, особливо зважаючи на те, що важливо знайти працівників, зацікавлених працювати з вами тривалий період. А правильно підібраний персонал в свою чергу впливатиме на [ефективність роботи закладу](https://joinposter.com/ua/post/yak-ocinyty-efektyvnist-roboty-restoranu). Плинність персоналу – це погано, адже на навчання кожного працівника витрачається багато часу й зусиль. Перш ніж формувати штат, добре продумайте, яка кількість людей вам потрібна та які посади в кафе або ресторані вони обійматимуть. Найкраще спочатку найняти мінімальну кількість працівників, потрібну для запуску, щоб зрозуміти, чи вистачає людей для закриття процесів. Краще потім найняти ще людей, ніж звільняти зайвих.

Щоб зрозуміти, скільки працівників вам знадобиться для повноцінної роботи закладу:

1. Порахуйте кількість столів і посадкових місць у закладі.
2. Оцініть площу кухні та робочі місця.
3. Розрахуйте, скільки персоналу потрібно буде в найзавантаженіші години роботи закладу, щоб швидкість обслуговування гостей не постраждала.
4. Оцініть бюджет і розрахуйте, скільки можна виділити грошей на зарплату.
5. Створіть таблицю продажу та розрахунків кількості клієнтів. Так ви порахуєте, яка кількість працівників вам потрібна, і зможете розділити персонал по змінах.

Якщо колектив укомплектовано правильно, заклад працюватиме як єдиний механізм і не потребуватиме постійної присутності власника.

### **Обов’язки персоналу**

Кожен працівник закладу повинен мати свої обов’язки. Для офіціанта це швидкість обслуговування, а для кухаря – вчасне приготування їжі.

Завдання персоналу в кафе або ресторані:

* Офіціант, касир – приймання замовлення в гостя, консультація щодо меню, подання страв і рахунка для гостя.
* Кухар –заготівля та приготування їжі, видавання страв офіціантам, підтримання порядку в холодильниках і на кухні.
* Шеф-кухар – створення іміджу закладу через підбір страв, робота над меню і контроль над приготуванням їжі.
* Бармен – подання напоїв, приготування коктейлів.
* Керівник – контроль за працівниками залу та кухні, підтримання порядку й чистоти в залі.
* Менеджер вміння розв’язувати будь-які ситуації з гостем, реагування, якщо є певні зауваження.

Кваліфікація персоналу ресторану або кафе

Щоб оцінити кваліфікацію персоналу, замало прочитати резюме. Хороший варіант – попросити лист з рекомендаціями з попередньої роботи працівника. По-перше, це допоможе зрозуміти, чому працівник пішов з минулого місця роботи. По-друге, колишній роботодавець опише хороші якості працівника та його навички.

Не бійтеся брати кандидатів без досвіду роботи, такі працівники можуть зарекомендувати себе добре, намагатимуться працювати якісно й набиратимуться досвіду. Спершу зарплата новачків буде меншою, ніж у досвідчених працівників.

Ще один варіант перевірки кваліфікації персоналу – таємні гості. Можете запросити друга в заклад або найняти таємного покупця, який оцінить роботу офіціантів, якість їжі та обслуговування. Такий метод допоможе зрозуміти, як персонал працює зі звичайним гостем, яких [помилок припускаються офіціанти](https://joinposter.com/ua/post/10-pomylok-oficianta).

### **Вимоги до працівників під час приймання на роботу**

Перша й найголовніша вимога до персоналу – наявність санітарної книжки. Це безпека ваших гостей і самих працівників закладу. Книжка має бути непрострочена та правильно заповнена.

Роблячи підбір персоналу для кафе, дивіться на особисті якості людини, налаштована вона працювати тривалий час чи їй потрібна тимчасова робота. Людина має ознайомитися з правилами та дисципліною в закладі, щоб змінімізувати в майбутньому [дисциплінарні стягнення для працівників](https://joinposter.com/ua/post/vydy-dystsyplinarnykh-styahnen-dlya-pokarannya-pratsivnykiv-restoranu). Працівники кафе, що перебувають в залі, мають бути доброзичливим, активним і товариським. Для [офіціантів ресторану](https://joinposter.com/ua/post/yak-najnyaty-oficianta) важливі стресостійкість і вміння красиво говорити. На кухні потрібні люди, які добре знатимуть свою справу, швидко реагуватимуть і вмітимуть працювати в запарі. У пропозиціях з підбору персоналу ви можете вказати свої вимоги, що потрібні для роботи саме у вашому закладі. Наприклад, це може бути знання англійської мови, якщо в заклад приходитимуть іноземці.

### **Навчання персоналу ресторану та кафе**

До вас на роботу може прийти як підготовлений працівник з великим досвідом, так і людина без нього. У будь-якому разі для роботи у вашому закладі треба навчити працівників. Щонайменше навчити офіціантів користуватися саме вашим обладнанням і працювати з вашою [системою автоматизації ресторану](https://joinposter.com/ua/business/restaurant).

Керівний персонал треба буде ввести в курс справ закладу, навчити працювати за вашими правилами – так адміністратори та менеджери зможуть керувати іншими працівниками й навчати нових людей. Навчання кухарів має взяти на себе [шеф-кухар ресторану](https://joinposter.com/ua/post/yak-naynyaty-pravylnoho-shef-kukharya), треба показати ази приготування їжі, навчити фішок та авторських страв.

На навчання офіціантів слід витратити більше часу, бо вони обличчя закладу. Проведіть невеличкі внутрішні тренінги, де зможете опрацювати кейси та ситуації під час роботи з гостем. Приділіть увагу вивченню меню – офіціант має знати його, щоб відповісти на будь-яке запитання гостя.

Важливо також від самого початку звертати увагу на [мотивацію персоналу в ресторані](https://joinposter.com/ua/post/motyvatsiya-personalu-u-restorani). Якщо ваш працівник мотивований добре обслужити клієнта, можна сказати, що ви на правильному шляху до створення ефективної команди.

### **Як і де шукати працівників для закладу**

Набір персоналу в ресторан і кафе – складний процес, доведеться проводити співбесіди, переглядати багато резюме й розуміти з першого погляду, чи підійде людина для роботи у вашому закладі.

Ми підібрали кілька майданчиків, де можна знайти резюме людей, що шукають роботу у сфері громадського харчування:

1. В Україні портали [Rabota.ua](https://rabota.ua/) та [Work.ua](https://www.work.ua/). На цих платформах є фільтр за містами та категоріями. Це найпопулярніші сайти, де кандидати розміщують свої резюме, але треба докладно вивчати інформацію, перш ніж кликати людину на особисту співбесіду.

2. Сторінки в соцмережах Instagram, Facebook, тематичні пабліки про громадське харчування. Це хороший фронт для пошуку майбутнього персоналу, тут люди діляться досвідом, шукають роботу.

3. Розмістіть оголошення про пошук персоналу в соцмережах на сторінках вашого закладу, зробіть таргетовану рекламу й виберіть аудиторію, якій може бути цікава робота з вами.

4. [LinkedIn](https://www.linkedin.com/) – соціальна мережа для пошуку ділових контактів. Ефективна для пошуку менеджерів, керівного персоналу та шеф-кухарів.

5. Сарафанне радіо та особисті зв’язки. Якщо у вас є знайомі шеф-кухарі або власники інших закладів, вони напевно підкажуть вам хороших кандидатів для найняття.

6. Кадрові агентства допоможуть знайти кандидатів для роботи швидко й професійно. Цим варіантом можете скористатися, коли у вас є обмеження в часі.

Лекція 6. Планування персоналу та її принципи

<https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=17593>

Планування можна розглянути *У двох аспектах.*

У широкому сенсі це діяльність розробки політики та стратегії організації та способів їх реалізації;

У вузьких - під час підготовки офіційних документів - планів.  
*В рамках планування персоналу, який є елементом системи планування загальної організації, завданням забезпечення її робочої сили для необхідної кількості та якості, ефективного використання останнього та вдосконалення соціальних відносин.*

Доступна специфіка планування персоналу Два підходи:

- незалежні для організацій, продукт яких - персонал; - підпорядковується виробничому, фінансовим, комерційним та іншим планам - для решти.  
Таким чином, Планування персоналу У більшості випадків він є вторинним, отриманим по відношенню до загальної системи внутрішньочастотного планування, а плани персоналу доповнюють та визначають інші типи планів та програм.

За допомогою планування персоналу ви можете визначити, Наприклад:

* Скільки працівників, яка кваліфікація, коли і де знадобиться;
* Які вимоги до певних категорій працівників (професійно–кваліфікаційні моделі посад та спеціальностей);  
  Як залучити бажаного спеціаліста та скоротити непотрібний персонал;
* Як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
* Як забезпечити розвиток цього потенціалу, покращити кваліфікацію працівників;
* Як забезпечити справедливу заробітну плату, мотивацію персоналу та вирішити його соціальні проблеми;
* Які витрат вимагатимуть ці заходи.

   Процес планування персоналу, а також планування загалом базується на кількості принципи, ті. Правила, які повинні бути враховані в процесі його впровадження. Основна з них сьогодні розглядається Участь максимальної кількості працівників Організації в роботі над планувати Вже на ранніх етапах його компіляції. Під час підготовки соціальних планів цей принцип є безумовним, в інших випадках його застосування бажано.

Інший принцип планування персоналу вважається безперервність, Через відповідний характер економічної активності організації та тому, що сам персонал перебуває в постійному русі. Відповідно до цього принципу, планування вважається не єдиним актом, а як постійно повторюваний процес. Принцип наступності вимагає розробки всіх планів З урахуванням перспектив, а також той факт, що вони будуть служити основою для складання планів у майбутньому та наступних планів На основі попередніх, враховуючи результати їх реалізації, тобто певну безперервність дотримувалися.

Безперервність планування дозволяє реалізувати такий принцип, як гнучкість, маючи на увазі можливість постійного внесення коригування раніше прийнятого персоналу або їх перегляду в будь -який час відповідно до змін обставин. Щоб забезпечити гнучкість, подушки, що викликають так, вкладаються в плани, які, якщо потрібно, дають свободу маневру в певних межах.

Єдність та взаємозв'язок діяльності окремих частин організації потребують дотримання у плануванні такого принципу, як Координація персональних планів у формі координації та інтеграції. Координація проводиться "горизонтально" - між відділами одного рівня та інтеграцією - "вертикально», між вищезазначеним і нижчим.

 Важливим принципом планування є *економія*, Суть якої полягає в тому, що вартість складання плану менша, ніж ефект, пов'язаний з його впровадженням.

 Нарешті, одним із принципів планування є Створення необхідних умов Виконати план.

Принципи, перелічені вище універсальний, підходить для різних рівнів управління, водночас на кожному рівні, власних конкретний Принципи.  
Наприклад, при плануванні важливої ​​ролі у підрозділі *грає принцип вузького місця*, Доповідач про те, що загальна ефективність визначається працівником з найнижчими показниками. У той же час на рівні організації цей принцип зазвичай не застосовується.

Планування персоналу повинно надавати Максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивації, враховуючи економічні та соціальні наслідки рішень, прийнятих у компанії. Оскільки сьогодні персонал є вирішальним фактором діяльності будь -якої організації, ефективність її планування свідчить про ступінь досягнення організаційних цілей.

**Менеджмент персоналу готелів і ресторанів**

**12.3. Планування персоналу**

Планування персоналу - це одне із завдання кадрової служби. Суть планування персоналу полягає в тому, щоб туристично-готельне підприємство в потрібний час мало в розпорядженні необхідну робочу силу відповідно до потреб якості і кількості.

Планування персоналу містить у собі такі етапи:

1. виявлення потреби в персоналі;  
   2) пошук персоналу;  
   3) планування застосування (участі) персоналу;  
   4) планування розвитку персоналу;  
   5) планування звільнення персоналу.

Планування персоналу не може відбуватися ізольовано від інших видів діяльності готелю, а повинно орієнтуватися на потреби готельного підприємства в цілому і спеціальних відділах зокрема.

Основним показником, необхідним для кількісного визначення потреби в персоналі готелю, є прогноз обсягу обороту (очікувана завантаженість готелю). При розрахунку потреби в персоналі готелю враховують:

* наявне бронювання (тиждень, місяць, рік);
* середній термін перебування;
* частку короткострокового бронювання (у %);
* визначення тенденції в завантаженні (порівняння з попереднім роком);
* ситуації з обслуговуванням банкетів і засідань;
* особливі заходи (в рамках підприємства, міста, регіону);
* можливий вплив заходів щодо сприяння продажам.

Кількісне планування повинне доповнюватися якісним плануванням персоналу. Розрахована потреба в кадрах насамперед узгоджується з бюджетом, що знаходиться в розпорядженні готелю, на зміст персоналу: планування персоналу на фінансовий рік йде "тісно" з бюджетуванням. Спочатку повинен бути запланований бюджет готелю, щоб на основі прогнозованого обсягу роботи підприємства зробити планування персоналу. В ідеальному випадку планування проходить у співробітництві відділу кадрів і менеджерів відповідних служб готелю. Для одержання очікуваних результатів у процесі планування персоналу готелю необхідно знати:

* кількість зайнятих кімнат;
* середню тривалість перебування гостей;
* заняття кімнат понад наявні місця;
* прийняті в готелі стандарти (наприклад, скільки часу потрібно покоївкам, щоб прибрати кімнату, яка звільнилась чи в якій живе гість);
* фактична працездатність.

Усі розрахунки роблять виходячи з того, що в році 213 робочих днів: від 365 віднімають 104 вихідних дні, 10 днів лікарняних, 12 святкових, 26 днів відпустки (тривалість середньої відпустки в готелі).

На основі зазначеної інформації менеджер з персоналу може зробити планування персоналу (наприклад, потреба в покоївках для готелю, в якому нараховується 100 кімнат).

Виходячи з денного виробітку однієї покоївки в 16 кімнатах і прогнозованої зайнятості кімнат на 80 % за розглянутий період (рік), готель потребує щодня 5 покоївок.

З урахуванням того, що покоївка знаходиться в розпорядженні готелю 213 днів у році, розраховуємо необхідне числу кількість-днів у рік і поділимо його на фактичну кількість робочих днів покоївки:

5 х 365 днів =1825 людино-днів; 1825 : 213 = 8,5.

Отже, для обслуговування гостей нашого умовного готелю потрібно 8,5 покоївок.

Для детального і для коротшого періоду (місяць, тиждень) планування робляться аналогічні розрахунки. Для простоти розрахунків можна використовувати коефіцієнт 1,7. Після того як усі вихідні величини відомі, можна визначити точну місячну потребу в покоївках. Для розрахунку витрат на персонал для даного числа покоївок на місяць необхідно враховувати:

* - заробітну плату покоївок;  
  - діючий у даний час договір про тарифи винагороди і/чи рівень заробітної плати в готелі;  
  - очікувану плинність;  
  - очікуване підвищення тарифів;  
  - заплановане підвищення заробітної плати;  
  - додаткові витрати на зміст персоналу (соціальне страхування, пенсійний фонд і т. д.).

За цією схемою аналізується кожен відділ готелю і з урахуванням усіх факторів впливу виробляється довгострокове планування персоналу.

Довгострокове планування є базою для короткострокового планування персоналу на поточний фінансовий рік.

У готелях планування використання персоналу здійснюється, як правило, на короткий термін (приблизно на 1-2 тижні). У його основі лежать службовий розклад (розпорядок) і режим роботи.

Службовий розклад регулює роботу персоналу на поточний період відповідно до тарифних і правових норм і вчасно інформує співробітників про їхню зайнятість (використання). Воно враховує застосування різних моделей оформлення робочого часу, таких як диференційовані зміни, чергування коротких і довгих змін і/чи зайнятість співробітників у відділах поперемінно. Обов'язкова схема для службового розкладу полягає в тому, що обрана модель повинна орієнтуватися, з одного боку, на потреби готелю, а з іншого - на ситуацію з персоналом (готовність, освіта, згода з гнучким графіком роботи і т. п.).

При традиційному складанні службового розкладу плануються переважно тверді нерухомі моделі змін з 8-годинним ритмом, що приводить до витрат часу (в бездіяльному чеканні гостей), при слабкому виробничому обсязі готелю до понаднормової роботи при великому напливі гостей. Тому рухливий службовий розклад має переваги: завдяки гнучкому розподілу завдань і використанню часу співробітників враховуються бажання працівників і одночасно обсяг роботи.

Внаслідок гнучкого розподілу завдань кожен відділ готелю зайнятий максимально, при плануванні враховується потенціал співробітників і вирівнюються навантаження в години пік в окремих сферах (залучають тимчасових співробітників з інших фірм).

Складання оптимального плану зайнятості вимагає багато часу і засобів. Тому доцільно розробити для усіх відділів зразкові плани для визначеного рівня завантаження та за днями тижня.

Помилки при плануванні персоналу спричинюють:

* - високі витрати;  
  - демотивацію співробітників;  
  - падіння сервісного рівня;  
  - втрату оборотів;  
  - високу плинність;  
  - негативний вплив на інші відділи.

Оптимальне планування зайнятості співробітників являє собою одне з найважливіших завдань менеджменту персоналу. Необхідно постійно перевіряти прогнозні розрахунки і завжди шукати нові шляхи гнучкого використання співробітників, тому що витрати на персонал у готелях часто становлять до 50 % обороту.

Витрати на персонал - це витрати, що виникають у процесі використання робітників, включаючи побічні (додаткові) витрати - винагорода за виконану роботу. До групи витрат на персонал також відносяться витрати на соціальне страхування, внески, виплати за законом про охорону материнства і дитинства, оплачувана відсутність (відпустка, святкові дні, лікарняні), витрати на устаткування і перепідготовку, на забезпечення безпеки роботи, на управління персоналом готелю й ін.

**Організація управління персоналом у ресторанному закладі готелю**

Директор (менеджер) ресторану організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність.

Інші керівні працівники (менеджер із виробництва, менеджер із обслуговування) керуються в своїй діяльності затвердженими генеральним менеджером посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Менеджер із виробництва є ключовою особою, що несе відповідальність за виробничу діяльність закладу і якість продукції. У дрібних закладах він є одночасно і помічником директора ресторану. Менеджер із виробництва організовує роботу, забезпечуючи приготування їжі високої якості, різноманітного асортименту, розподіляє обов'язки кухарів, складає графік виходу на роботу виробничого персоналу, постійно контролює дотримання технології приготування їжі, норм використання сировини, санітарних правил, наявність у кухарів на робочих місцях технологічних карт, розробляє меню, у складі комісії проводить бракераж готової їжі.

Фахівці - категорія працівників, які займаються безпосередньо аналізом інформації, що надходить, розробкою технічних, економічних і організаційних рішень. До них належать інженери й техніки всіх спеціальностей, технологи, економісти, бухгалтери, товарознавці, юрисконсульти та інші фахівці, що здійснюють розробку і впровадження форм організації виробництва і обслуговування, методів планування та обліку виробничо-господарської діяльності, постачання, контроль за роботою закладу. Це працівники торгових, виробничих, планово-економічних, фінансових, юридичних та інших служб закладу ресторанного господарства.

До технічних виконавців належать секретарі, оператори ЕОМ та інші працівники, на яких покладаються функції з отримання, обробки, передачі та зберігання різної інформації, своєчасне донесення її до керівників і фахівців.

Крім функціональної класифікації кадрів управління, існують й інші. Наприклад, професійна: економісти, товарознавці, бухгалтери, інженери-технологи ресторанного господарства, юрисконсульти та ін.; кадрова - це характеристика за статтю і віком, рівнем освіти, професією, спеціальністю; посадова - головні, провідні, старші фахівці І і ІІ категорії, начальники і їхні заступники, завідувачі складами.

**Директор ресторану**

Директор ресторану забезпечує виконання затверджених для закладу планів і завдань. Він вживає заходи щодо своєчасного постачання закладів продовольчими товарами і матеріально-технічними засобами, а також встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог; щодня до початку роботи оформляє контрольну стрічку і після закінчення торгівлі знімає покази лічильників контрольно-касових апаратів, звіряючи їх з сумою зданої касиром виручки. До обов'язків генерального менеджера входить і розгляд скарг і пропозицій, вжиття заходів щодо усунення зазначених недоліків; забезпечення підвищення кваліфікації працівників закладу.

**Функції менеджера з обслуговування**

Менеджер із обслуговування є організатором усієї роботи в торговому залі закладу ресторанного господарства. Основне його завдання полягає в доброзичливому прийомі відвідувачів, в своєчасному наданні їм всього, чим володіє заклад ресторанного господарства, - затишок, смачні страви, приємна музика, можливість танцювати, і, звичайно ж, високий рівень сервісу. Причому, організувати це все потрібно так, щоб відвідувачі відчували себе комфортно, були задоволені обслуговуванням.

Функції менеджера з обслуговування полягають у завідуванні столом і кухнею та розпорядництві у ресторані. Розпорядництво - головний обов'язок менеджера з обслуговування. У ресторані менеджер із обслуговування виконує функцію господаря, який створює тут атмосферу гостинності.

Вранці, приходячи на роботу, менеджер повинен перевірити технічний стан торгових приміщень: залу, вестибюля, гардероба, бару, туалетних кімнат, звертаючи увагу на якість проведеного прибирання, наявність і справність меблів, устаткування, освітлення тощо.

Тут же він вживає необхідні заходи щодо усунення недоліків або несправностей. Після огляду торгових приміщень менеджер знайомиться із записами попередньої зміни, заздалегідь прийнятими замовленнями на обслуговування, робить відповідний аналіз і віддає розпорядження про сервіровку столів. Він також відповідальний за організацію процесу обслуговування, керує роботою офіціантів, барменів, прибиральниць торгових приміщень, мийників посуду, працівників сервізних, швейцарів, а також музикантів і артистів оркестру. Менеджер із обслуговування здійснює розстановку офіціантів по робочих місцях, складає графіки виходу персоналу на роботу, веде облік робочого часу офіціантів, забезпечує своєчасну і правильну підготовку залу до відкриття ресторану, перевіряє наявність меню і прейскурантів.

У обов'язки менеджера з обслуговування входить складання меню для груп іноземних туристів, які відвідують ресторан. З урахуванням їхніх національних особливостей, смаків, звичок, він мас проводити інструктаж обслуговуючого персоналу перед початком роботи. У меню указують найменування страви, її вартість, а також вихід основного продукту. При обслуговуванні іноземних гостей меню повинне бути надруковане іноземними мовами. Правильно складене меню дозволяє повніше задовольнити попит споживачів і чітко, без перебоїв організувати роботу ресторанного господарства.

Менеджер із обслуговування перевіряє утримання приміщень торгової групи, дотримання персоналом, який працює в торговому залі, вимог щодо охайності і правил особистої гігієни. Відповідає також за організацію навчання персоналу правилам, прийнятим у закладі ресторанного господарства, вивчення документів щодо обслуговування клієнтів у закладі ресторанного господарства, лімітів на окремі види харчування.

Крім того, менеджер із обслуговування здійснює контроль за сервіровкою столів, а також за дотриманням правил торгівлі, дисципліни в залі. Вчені, які працюють над вивченням методів управління персоналом, дійшли висновку, що так звані "збори-п'ятихвилинки", що проводяться менеджером перед початком роботи, дуже ефективно і плідно впливають на роботу персоналу. Звичайно такий захід містить доповідь старшого офіціанта про те, скільки членів певної групи офіціантів перебувають у залі, які столи закріплені за кожним з них, перевірка зовнішнього вигляду офіціантів та інших працівників торгового залу, ступеня їхньої готовності до обслуговування. Одним з головних завдань "п'ятихвилинок" є аналіз помилок офіціантів, допущених в роботі попереднього дня, а також отримання подяки або зауваження. Іншою важливою частиною є розповідь менеджера з обслуговування про особливості майбутньої роботи.

Менеджер зобов'язаний інформувати офіціантів, барменів, кастелянш, нарізувачів хліба про зміни в роботі, наказах, розпорядженнях по ресторану. Для проведення таких зборів менеджер із обслуговування має право залучити начальників цехів, відділів, служб закладу ресторанного господарства. На таких заходах присутність директора або його заступника бажана, оскільки додає зібрання їм великої значущості та усвідомлення персоналом відповідальності за свою роботу.

Менеджер із обслуговування повинен володіти відчуттям турботи, товариськості, розумінням колег по роботі. Порадившись із старшими офіціантами, менеджер із обслуговування розподіляє офіціантів по місцях роботи залежно від їхніх знань і практичних навиків. Для проведення банкетів або фуршетів він призначає старшого з обслуговування.

Тільки після вищезгаданих розпоряджень менеджер із обслуговування приступає до виконання свого основного завдання - зустрічі гостей. Протягом цілого дня він повинен тримати в пам'яті багато важливої інформації, а в першу чергу число вільних місць. Як показує практика, в деяких ресторанах для зручності та підвищення якості обслуговування використовується сучасне технічне оснащення, як наприклад, табло, що світиться. Завдяки системі електронного зв'язку таку потрібну інформацію гості можуть одержати самостійно, поглянувши на табло.

Менеджер із обслуговування завжди перебуває в залі, зустрічає гостей і пропонує їм зайняти вподобаний столик, стежить за наданням клієнтам "Книги скарг і пропозицій". Дипломатично на першій стадії вирішує всі конфлікти, що виникають, керуючись правилом "клієнт завжди правий".

Велика відповідальність покладається на менеджера з обслуговування при підготовці та проведенні в закладі ресторанного господарства різних прийомів. Він веде облік замовлень на прийоми і банкети, безпосередньо керує обслуговуванням. При цьому менеджер із обслуговування погоджує із замовниками прийому всі організаційні питання. Якщо проводиться офіційний прийом, менеджер із обслуговування повинен наперед одержати від замовника план розміщення гостей за столами. Домовленість про проведення прийому оформляється отриманням від замовника авансу або гарантійного листа. Він організовує підготовку закладу до проведення тематичних балів, вечорів, святкувань, бере участь в оформленні залів, складанні програми музичного обслуговування і в складанні меню.

Менеджер із обслуговування також бере участь у роботі за оцінкою якості праці (по торговій групі), веде журнал обліку.

Менеджер із обслуговування здійснює контроль над своєчасністю і правильністю складання офіціантами реєстрів рахунків. Тому він протягом дня координує та контролює роботу офіціантів та іншого персоналу торгового залу. Тим самим менеджер із обслуговування прагне попередити можливі помилки і порушення в обслуговуванні, а за необхідності сам бере участь у їх негайній ліквідації. Він вибірково, але систематично перевіряє точність оформлення рахунків і розрахунків офіціантів з гостями, повноту і правильність відпускання кухнею продукції, чистоту посуду в сервізній.

Після робочого дня менеджер із обслуговування стежить за внесенням у касу офіціантами авансових сум і виручки за день, здачею посуду і приборів у сервізну, своєчасним виходом обслуговуючого персоналу.

Професійні знання менеджера з обслуговування повинні включати:

* - правила і техніку обслуговування свят;
* - основи технології приготування страв, вимоги до їх якості та оформлення;
* - форму обслуговування;
* - правила контролю на контрольно-касових апаратах;
* - ціноутворення у закладах ресторанного господарства. Менеджер із обслуговування мас право:
* - не допускати або усувати від роботи працівників залу, які порушили трудову дисципліну або правила внутрішнього розпорядку;
* - доповідати про інцидент, що відбувся, вищому керівництву;
* - вимагати правильного оформлення і належного рівня якості страв і кулінарних виробів, а у разі їх невідповідності вимогам, повертати для заміни;
* - давати пропозиції щодо найму і звільнення персоналу торгового залу;
* - перевіряти знання персоналу і давати висновок про рівень його професійної підготовки, вносити пропозиції щодо складу ланок і щодо призначення старших офіціантів, підвищення кваліфікаційного розряду працівників;
* - вносити пропозиції про скликання атестаційної комісії для визначення кваліфікації персоналу ресторану;
* - здійснювати контроль за практикою учнів-офіціантів і дотриманням учбових програм;
* - вносити пропозиції щодо заохочення працівників залу. Менеджер із обслуговування зобов'язаний:
* - реєструвати попередні замовлення на обслуговування для іноземних гостей;
* - вітати постійних відвідувачів, називаючи їх по імені;
* - садовити почесних гостей за столик;
* - спілкуватися з гостями, які обідають;
* - відстежувати процедуру обслуговування в торговому залі;
* - стежити за сервісом, попереджаючи виникнення проблем;
* - цікавитися у відвідувачів відгуками про якість обслуговування та якість їжі;
* - приймати скарги від відвідувачів;
* - давати дозвіл на видачу безкоштовних обідів або напоїв;
* - давати письмову відповідь на скарги відвідувачів;
* - зберігати і повертати відвідувачам забуті речі;
* - супроводжувати санітарну інспекцію під час відвідання закладу;
* -у разі потреби надавати першу допомогу співробітникам і відвідувачам;
* - складати письмові пояснення з приводу всіх подій і нещасних випадків;
* - повідомляти про надзвичайну подію в органи правопорядку;
* - стежити за поведінкою службовців і створювати в закладі умови, що відповідають усім вимогам безпеки.

Менеджер із обслуговування перед початком кожної зміни проводить збори офіціантів, на яких він перевіряє:

* - зовнішній вигляд офіціантів, їхню готовність до роботи;
* - інструктує офіціантів про порядок обслуговування на день;
* - призначає офіціантів залежно від їхнього досвіду роботи і знання іноземних мов для обслуговування груп та індивідуальних клієнтів;
* - стежить за зміною меню.

Протягом зміни менеджер із обслуговування стежить за:

* - роботою офіціантів;
* - здійснює контроль за правильністю розрахунків;
* - розглядає скарги і побажання клієнтів.

У великих закладах ресторанного господарства роботою з кадрами, підбором кадрів і їхньою розстановкою займається менеджер з кадрів. А в малих закладах ресторанного господарства ці функції здійснює менеджер із обслуговування.

Підбір кадрів забезпечується відповідною системою, яка включає перелік необхідних вимог до працівників, формування кадрового резерву на висунення, роботу з кадровим резервом.

Література

1. <https://joinposter.com/ua/post/yak-pidibraty-personal-v-restoran-abo-kafe>