

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКІВ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1
групи, спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Ковальова Владислави
Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Кулик Марія
Володимирівна

Гарант освітньої
програми д.е.н., проф.

підпис гаранта

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові
Ковальовій Владиславі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Тайм менеджмент керівників суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення тайм менеджменту керівників суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес тайм менеджменту керівників суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади тайм менеджменту керівників суб'єкта готельного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Характеристика та сутність управлінської культури

1.2. Особливості технології тайм-менеджменту в сфері гостинності

РОЗДІЛ 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЇ УСПІШНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВ»

2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності готелю

2.2 Особливості управління у готельному підприємстві

2.3 Пропозиції щодо впровадження тайм-менеджменту в практику готелю «Київ»

2.4 Фінансово – економічне обґрунтування запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання _____

студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Ковальова Владислава виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади тайм менеджменту керівників суб'єкта готельного бізнесу. Проаналізовано особливості технології тайм-менеджменту в сфері гостинності в готелі «Київ». Розглянуто процес формування стратегії тайм-менеджменту в практиці готелю «Київ». На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів з формування стратегії тайм-менеджменту готелю «Київ». Обґрунтовано прогноз результативності удосконалення заходів.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ.....	6
1.1. Характеристика та сутність управлінської культури.....	6
1.2. Особливості технології тайм-менеджменту в сфері гостинності.....	12
РОЗДІЛ 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЇ УСПІШНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВ».....	21
2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності готелю.....	21
2.2 Особливості управління у готельному підприємстві.....	23
2.3 Пропозиції щодо впровадження тайм-менеджменту в практику готелю «Київ».....	26
2.4 Фінансово – економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	31
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

Сфера гостинності, будучи досить ємною сферою застосування суспільної праці, виконує важливі соціально-економічні функції. Трудова діяльність у готельній сфері має багато спільного з іншими галузями матеріального виробництва.

Актуальність даної теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасному світі час стає найважливішим та дорогим ресурсом. Причому ресурсом дуже специфічним, оскільки час неможливо повернути назад. Також не варто забувати, що кожна людина наділена часом у рівній мірі.

Готельний бізнес – це сфера надання різних послуг матеріального та нематеріального характеру. Він тісно пов'язаний зі ступенем розвиненості у країні ділового туризму та відпочинку.

Туристичний бізнес не може існувати без готельних підприємств. Його розвиток тягне за собою збільшення частки постійних доходів і, як наслідок, призводить до розширення переліку наданих послуг, а головне, підвищення якості обслуговування.

Щоб надати послугу в індустрії гостинності, необхідна наявність та активна участь двох сторін: персоналу готелю та клієнта. Отримуюча сторона при цьому не стає власником виробленого продукту, а його споживачем. Для того, щоб персонал готелю успішно справлявся зі своїми обов'язками, необхідно керувати своїм часом.

Управління робочим часом допомагає виявити тимчасові втрати, показати сильні та слабкі сторони обраного робочого стилю. Саме це доводить актуальність обраної теми.

Слово "тайм-менеджмент" перекладається з англійської мови як «керування часом», проте слід зауважити, що часом керувати неможливо. Дійсно, кожна людина має строго відведену кількість часу, і в усіх людей

вона однакова. Неможливо якось вплинути на нього чи на швидкість його течії. «Управління часом» – це просто гучна назва того, що по суті є управління самим собою, організацією, людьми з метою прискорення рішення проблем, здійснення заходів, виконання робіт, дій. Це управління з найбільш раціонального використання часу.

Здається, кожна людина, незалежно від свого соціального статусу, чи то керівник великої організації, чи простий студент, стикався з проблемою нестачі часу.

Робочий час більшості сучасних керівників ущільнений до межі, робочий день не нормований, однак часу, відведеного на робочий процес не вистачає. Нестача часу у свою чергу веде до стресів та авралів на роботі.

Актуальним питанням для багатьох людей на даний час є нестача часу. Саме тому основи тайм-менеджменту необхідно вивчати керівнику персоналу, оскільки вміння управляти своїм часом є основою успішності сучасного менеджера.

Контроль часу має стати пріоритетом для менеджерів. Необхідно ділити час на потреби і дотримуватись графіка, щоб не шкодувати, що хвилини та години пропадають даремно. У тайм-менеджменті існують різноманітні методики для управління часом, які допомагають раціонально розподілити його. Раціональність у часі необхідна для успішного виконання поставлених завдань та ухвалення управлінських рішень. Це питання важливе як для керівників підприємств, так і для пересічних громадян, оскільки мистецтво керувати часом є актуальним завданням сьогодення.

Ступінь наукової розробленості теми досить велика. За останнє десятиліття в Україні з'явилася велика кількість наукових публікацій, присвячених вивченню тайм-менеджменту. Так, серед авторів досліджень, присвячених аналізу специфіки тайм-менеджменту можна назвати Д. А. Абульханову, О. Азарову, Р. А. Архангельського, Б. Н. Глухова, А. В. Горбачова, П.Т.Приходько, В.К.Фоміна, В.Я.Цвєтова.

Ряд вітчизняних та західних фахівців з управління розробляли практичні технології планування, пропонуючи їх менеджерам-практикам у формі книг та навчальних курсів. Серед вітчизняних робіт у цій галузі варто відзначити ті, що отримали найбільше широке поширення дослідження та підходи Г.Х. Попова, серед західних – технології Ст. Кові (США), Л. Зайверта (Німеччина), К. Меллера (Данія).

Об'єкт випускної кваліфікаційної роботи – управлінська культура менеджера готельного підприємства.

Предмет випускної кваліфікаційної роботи – тайм-менеджмент у діяльності менеджера.

Мета роботи – розробити програму тайм-менеджменту у готельному підприємстві. Виходячи з поставленої мети у роботі, необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) Вивчити теоретичні основи управлінської культури;
- 2) Вивчити тайм-менеджмент у стратегії успішності готельного підприємства "Київ";
- 3) Провести розробку програми з впровадження технологій тайм-менеджменту.

Методологія дослідження. У роботі використані методи дедукції та індукції, емпіричні та статистичні методи, аналіз та спостереження. Особливе місце у роботі займає порівняльний аналіз.

Структура тексту. Ця робота складається з вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Характеристика та сутність управлінської культури

Управлінська культура - це «інтеріоризований соціальний управлінський досвід», виражений в управлінських знаннях; досвіді здійснення різних видів управлінської діяльності, у тому числі і творчої; а також досвід ціннісних відносин у процесі управлінської взаємодії, що передбачає знання про норми відносин та навички у дотриманні цих норм [10, с.18].

Розглядаючи управлінську культуру керівника як цілісну динамічну систему, необхідно уявити її у вигляді компонентів, які характеризують особистість, спілкування та професійну діяльність. Як основні компоненти управлінської культури виділено наступні:

1. Світоглядний компонент: переконання, інтереси, переваги, орієнтації керівника.
2. Аксиологічний компонент полягає у цінностях управлінської праці керівника.
3. Практичний компонент управлінської культури керівника розкриває характер його взаємодії з підлеглими, методи, форми планування, організації, мотивації, контролю, управлінські прийоми та технології, рівень володіння інформаційними технологіями, документуванням.
4. Творчий компонент тісно пов'язаний із практичним і виражається у здатності керівника нестандартно підходити до питань планування, організації, мотивації та контролю.
5. Рефлексивно-проектувальний компонент проявляється у рефлексивно-мисленнєвій культурі керівника, у самореалізації його сутнісних сил [4, с.42-46].

У низці досліджень управлінська культура, будучи соціальним феноменом, специфічним проявом загальної культури одночасно виступає,

як специфічний спосіб діяльності, професійне явище, інтегративна динамічна властивість особистості керівника, міра та спосіб його творчої самореалізації у різних видах управлінської діяльності [5, с.33].

Таким чином, управлінська культура є якісним показником діяльності в системі взаємовідносин, що визначаються специфічною ієрархією керівництва та підпорядкованості.

Високий рівень управлінської культури, як показник професіоналізму, що виробляється в комплекс різнорідних якостей та характеристик, що сформувалися в процесі історичного та соціокультурного розвитку управлінської діяльності. Опанування управлінської культурою - складний і тривалий процес, що вимагає не лише істотних зусиль, а й певних задатків у людини [7,с.92].

У численних літературних джерелах, присвячених управлінню персоналу та організаційній культурі, зазвичай використовуються два поняття: організаційна та корпоративна культура. Цим термінам у багатьох джерел надається практично ідентичне значення. У сучасній літературі можна знайти чимало визначень поняттям організаційної та корпоративної культури.

У той же час до цього моменту в більшості робіт, присвячених тематиці культури компаній, немає чіткого поділу понять організаційної та корпоративної культури.

Як пише більшість авторів, таких, наприклад, як Ю.Д. Красовський, Б.З. Мільнер, В. Перехрест, Е.А. Смірнов, Т.О. Соломанідіна, організаційна культура трактується як частина корпоративної культури. Проте, на думку Т.О. Соломанідіної, «більше адекватним для цілей управління є термін «організаційна культура», тому що не кожна фірма, підприємство чи організація є корпорацією. Тобто поняття «організаційна культура» є ширшим поняттям, ніж «корпоративна культура».

Як вважає дослідник О.І. Пригожин, «вміло визначивши функції, мотивацію, узгодження інтересів, розвиток відносин між працівниками, а

також залучення працівників у вироблення спільних цілей розвитку бізнесу, можна розвинути організаційну культуру рівня корпоративної. Це відбувається в тому випадку, коли дії та інтереси працівників підприємства максимально орієнтовані на цілі організації в цілому". [9, с. 78]

При розгляді різних позицій вчених, які ототожнюють поняття корпоративної та організаційної культури, можна дійти висновку, що організаційна культура тотожна корпоративній культурі. [11, с. 21] Даного підходу дотримуються такі вітчизняні дослідники організаційної культури як О.С.Віханський, С.В. Іванова, Л.В. Карташова, О.Д. Малінін, В.А. Співак.

Зарубіжні дослідники, такі як Т. Діл, Е. Шейн, А. Кеннеді, також розглядають корпоративну культуру як тотожну організаційній та дають загальне визначення: «організаційна культура - це комплекс базових припущень, виявлених або розроблених в організації (корпорації) для того, щоб справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції персоналу з допомогою вдосконалення управління». [12, с. 54]

При цьому до базових компонентів відносять сукупність переконань, цінностей та ідей, які є спільними для співробітників окремо взятої організації та визначають норми їх поведінки. Автор цієї роботи також дотримується цієї точки зору.

Організаційна культура, від того, наскільки вона виражена в компанії, може стати вирішальним чинником підвищення ефективності управління всією системою підприємства, проте це відбувається у тому випадку якщо вона узгоджується із загальною стратегією підприємства. Про наявність організаційної культури в окремо взятій організації можна говорити тільки в тому випадку, коли переважна більшість співробітників, які займають ключові посади, поділяють систему поглядів та норм даної організації, які є визначальними для взаєморозуміння між ними та зовнішнім оточенням.

Надалі сукупність ціннісних орієнтацій та моральних норм формує фірмовий стиль цієї організації у зовнішньому середовищі, визначає її унікальність та неповторність у обраній сфері діяльності.

Вплив організаційної культури на діяльність компанії є величезним, причому сила її впливу визначається сумісністю членів цієї компанії, стабільністю, інтенсивністю, та тривалістю їх взаємодії, визначається наявністю спільного досвіду роботи та відсутністю плинності кадрів. Для всебічної оцінки даного впливу прийнято розрізнати внутрішню та зовнішню складову організаційної культури. Зовнішню сторону організаційної культури визначає історія організації, традиції, що склалися у ній, символіка, церемонії. Ці компоненти організаційної культури допомагають новому працівникові влитися у колектив, адаптуватися, зрозуміти основну місію організації, особливості взаємовідносин у цьому колективі, а також оцінити можливість кар'єрного зростання, виявити, як керівництво реагує на помилки та промахи підлеглих, а також побачити, чи заохочується ініціатива виконавців.

До внутрішньої складової організаційної культури відносяться норми та правила поведінки персоналу в даній організації, посадові інструкції, функціональні обов'язки працівників, ціннісні орієнтації, а також загальна управлінська концепція цього підприємства.

Сучасне життя керівника – насичене та багатогранне, йому доводиться вирішувати кілька завдань одночасно і при цьому відповідати високій культурі управління, яка дуже затребувана в сучасне суспільство. Культура підприємництва України виходить на новий рівень розвитку, тому керівники, які вміють чітко та результативно вирішувати поставлені завдання, доводити їх до колективу, керувати та координувати роботу фірми, цінуються дуже високо.

Управлінська культура керівника базується на певних нормах:

- Юридичні норми. Як і всі працівники підприємства, керівник має права та обов'язки, його діяльність регламентується нормативними актами, які він повинен добре знати та дотримуватися.
- Моральні норми мають на увазі, що начальник не прирівнюється до божества, у нього також має бути мораль, етика і моральність.

- Організаційні норми визначають різні форми організаційного плану, прийняті в організації, режим та графік роботи підрозділів та організації в цілому, правила внутрішнього розпорядку і т.д.

- Економічні норми базуються на економічній діяльності організації.

Професійний та моральний розвиток керівника, його службова етика, традиції управління – це управлінська культура керівника, яка включає кілька «підкультур»:

1. Особиста культура передбачає форму спілкування з підлеглими, особисту гігієну, охайний зовнішній вигляд, рівень кваліфікації тощо.

2. Суворе планування особистого та робочого часу. Управлінська культура керівника немислима без чіткої постановки цілей та планування робочого дня. Грамотний та зібраний керівник повинен знаходити час для роботи з персоналом, вирішення питань і коригування поставлених цілей у зв'язку зі зміною завдань, зустрічей з керівниками підрозділів, нарад, переговорів та ін.

3. Звідси впливає культура проведення переговорів, нарад, зборів тощо.

4. Культура проведення особистих розмов зі співробітниками з будьяких питань. Тут особливо цінується вміння вислухати та прийняти правильне рішення.

5. Культура роботи з документами та листами. Керівник повинен налагодити чіткий документообіг у своїй організації. Усі важливі листи та папери обов'язково повинні доводитися до відповідальних співробітників. На всі листи має бути дано своєчасну відповідь. Найголовніше – контроль виконання.

6. Культура ораторського мистецтва. Оскільки більшу частину часу керівник проводить, спілкуючись з підлеглими, вміння грамотно викладати свої думки та доносити до співрозмовника основну ідею потрібно розвивати постійно.

7. Сучасна управлінська культура також включає культуру робочого місця. Стіл керівника не повинен бути постійно завалений купами паперів, у яких важливі документи неодмінно губляться.

Основні поточні документи – все, що має бути у начальника на столі. На вигляд стола у відвідувача складається перше враження про керівника.

Управлінська культура керівника найчастіше розглядається як стиль управління персоналом: авторитарний, демократичний (або його різновид – кооперативний стиль), індивідуально – ситуативний та ліберальний. У кожного стилю є свої переваги та недоліки. У чистому вигляді стилі управління практично не зустрічаються, скоріше, мають місце лише змішані форми з величезним переважанням рис одного зі стилів. Краще всього вибрати для конкретної ситуації чи особистісних особливостей підлеглих свій стиль управління. І, всупереч думці, що вибір стилю залежить від статі керівника, скоріш, від його характеру, особистого досвіду, темпераменту та впевненості у своїх силах.

Стиль керування керівника безпосередньо впливає на результати діяльності компанії. Цим фактом можна пояснити, чому деякі компанії закриваються, а інші живуть і процвітають навіть у кризові часи.

Особистість керівника, стилі управління та результати компанії - ці речі тісно пов'язані між собою. Поєднуючи кілька способів керівництва, можна наблизитись до ідеального результату. Адже стиль керівника та ефективність управління – речі нероздільні. Якщо ви начальник, то вам важливо розуміти, яка ви людина насправді. Так ви зрозумієте свої сильні та слабкі сторони, і зможете домагатися вищих результатів.

Як би себе не поведив управлінець, варто пам'ятати, що індивідуальний стиль управління керівника складається з особливостей виховання та характеру людини, тому навішувати ярлики не варто.

Управління як реалізація індивідуального стилю керівника - складний і багатогранний процес, що супроводжується високим рівнем стресу, навантаженнями психологічного та фізичного характеру. Становлення

керівника займає багато часу, забирає багато часу і сил і пов'язане із високим ризиком. Тому необхідна підтримка від керівників вищого рівня та постійне навчання. Таким чином, сутність поняття управлінської культури не існує не поза людиною, будучи частиною особистої, професійної культури, ні за межами трудового колективу як соціальної організації. Це похідна від їхньої взаємодії в процесі спільної діяльності, але разом з тим вона впливає на них і трансформується сама. Керівник реалізує через культуру свої здібності, світогляд, соціальні почуття, професійні вміння. Підлеглий, сприймаючи цінності управлінської культури керівника та організації може змінювати свою професійну культуру.

1.2. Особливості технології тайм-менеджменту в промисловості гостинності

Підприємства гостинності часто стикаються з поняттям тайм-менеджменту, тому потреба в ефективному управлінні своїм часом у менеджерів готельного підприємства існує, оскільки робота у готельному підприємстві підпорядкована суворим правилам, у яких ефективно управління часом відіграє ключову роль.

Застосовуючи основи тайм-менеджменту, можна досягти успіху практично в будь-якій галузі, не витрачаючи надмірну кількість зусиль і не гаючи часу даремно.

Для того, щоб навчитися ефективно використовувати робочий час, необхідно викоринити деякі звички у ході своєї праці. Деколи навіть найуспішніші менеджери, що мають відмінну репутацію, помиляються під час організації особистої праці. Можна перерахувати типові помилки керівників:

1. Відкладення вироблення рішення на інший день. Така помилка є найпоширенішою. Незібраність людини, її нерішучість і невпевненість стають основною подібною причиною ситуації.

2. Відкладення завдання на півдорозі, не досягнувши результату. У спробі здійснювати безліч справ, часто керівники втрачають контроль над досягненням результатів своєї праці. Таким чином, при найбільшій зайнятості досягається вкрай низька результативність. Адже якщо керівник почав займатися певною проблемою, але не довів її до кінця, той час виходить витраченим, а проблема залишається невирішеною.

3. Схильність зробити одразу все. Одночасне рішення кількох проблем для людини є вірною дорогою до стресів та неврозів.

4. Бажання зробити все власноруч. Найчастіше керівники виконують ту роботу, яку вони легко могли б доручити своїм підлеглим. Таке прагнення затягує вирішення проблем, які потребують втручання самого керівника.

5. Відсутність поділу функцій серед підлеглих. При нечіткому розподілі завдань, відповідальності та повноважень дуже складно налагодити ефективне керування. Такий стан системи управління породжує особисте суперництво між працівниками, а також ускладнює виконання багатьох завдань.

6. Прагнення перекидати відповідальність за невдачі на плечі підлеглих.

7. Залишення питань організації та планування особистої роботи без належної уваги. Така помилка серед керівників є основною.

8. Думка, що ефективна організація часу керівника не можлива у принципі. Керівники часто вважають, що їх часом часто розпоряджаються інші люди, а часом і обставини.

Ульріх Зіверт виділив тридцять основних причин втрати часу. До них відносяться: нечітка постановка мети, відсутність пріоритетів у справах, спроба занадто багато зробити за один раз, відсутність повного уявлення про майбутні завдання та шляхи їх вирішення, погане планування трудового дня,

особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл, надмірне читання кореспонденції, погана система досьє, недолік мотивації (байдуже ставлення до роботи), пошуки записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів, недоліки кооперації або поділу праці, відволікаючи від справи телефонні дзвінки, незаплановані відвідувачі, нездатність сказати «ні», неповна, запізнена інформація, відсутність самодисципліни, невміння довести справу до кінця, відволікання на шум, затяжні наради, недостатня підготовка до розмов та обговорень, відсутність зв'язку (комунікації) або неточний зворотний зв'язок, балаканина на приватні теми, зайва комунікабельність, надмірність ділових записів, синдром «відкладання», бажання знати всі факти, тривалі очікування (наприклад, (поспішання, нетерпіння, дуже рідкісне делегування) (передоручення) справ, недостатній контроль за дорученими справами.

Неодноразові втрати хвилин складаються в години, дні, а в результаті місяці та роки, тому вкрай важливо приділяти особливу увагу організації використання такого обмеженого та непоправного ресурсу, як час. На думку С.Кові, американського консультанта з питань керівництва, управління життям, викладача та консультанта з організаційного управління, що написав бестселер «Сім навичок високоефективних людей. Повернення до етики характеру», на сьогоднішній день налічується чотири покоління дослідників ефективності використання часу [11, с. 181].

Перші дослідники ефективності використання часу намагалися систематизувати та впорядкувати те, що потребує тимчасових витрат за допомогою записок та пам'яток.

У другому поколінні були розроблені різні календарі та ділові щоденники, що ілюструвало прагнення заглядати вперед, створювати плани подій та своєї діяльності у майбутньому. Дослідники третього покоління до розробок попередніх поколінь привнесли ідеї визначення пріоритетів та цінностей, а також порівняння значущості завдань. У цьому поколінні, крім

щоденного планування з'являється середньострокове та довгострокове планування, а також приділяється значна увага визначенню проміжних цілей.

На сьогоднішній день зароджується четверте покоління управління часом. Для досягнення ефективності необхідно керувати не стільки часом, як самим собою. Необхідно планувати події та час, а досягнення результатів, тобто керівнику важливо бути організованим.

Відомий закон Парето 20/80 можна зарахувати і до часу. Так, 80% результатів досягається за 20% часу, тобто час ефективно використовується лише на 20%. Стівен Кові стверджує, що «Як фільтр для визначення пріоритетів можна використовувати матрицю керування часом». Цей інструмент складається з чотирьох секторів, які допомагають не забувати про головне у нашому житті. Тобто будь-який вид діяльності можна охарактеризувати поєднанням двох параметрів – терміновість та важливість.

Термінові справи – ті, що потребують негайного втручання. До важливих справ можна віднести ті, що наближають керівника до реалізації його місії, до досягнення найважливіших цілей та цінностей.

Важливі, але при цьому нетермінові справи вимагають значно більшої волі, ніж термінові. У цьому випадку необхідно виявляти силу волі та активність, щоб не прогаяти час і досягти результату.

Багато керівників постійно стикаються з «гарячими» справами, порятунком для них є вирішення неважливих та нетермінових справ. Інші люди значну частину часу витрачають на термінові, але не важливі справи. Вони витрачають свій час на термінові справи, вважаючи це також важливим. Але насправді терміновість цих справ полягає в пріоритетах і очікуванні інших людей.

Для ефективного керування часом необхідно спочатку прийняти зважене рішення, а потім уже робити. Термінові справи краще доручити будь-кому, якщо вони не вимагають обов'язкового втручання самого керівника. Справам, які можуть зачекати, слід призначити термін їх виконання.

Таким чином, резерви часу абсолютно обмежені, тому питання про його раціональне використання, економію дуже актуальне. Щоб впоратися з таким завданням, необхідно точно знати, на що час витрачається, витратити його на те, що потрібно, і робити все якнайшвидше. Першим кроком на цьому шляху є «інвентаризація» часу, що здійснюється кількома методами.

Такі праці Зіверта, як «Ваш час – у ваших руках» і «Планування: як готувати виконання своїх завдань», написані ще в 70-х роках минулого століття стали класикою тайм-менеджменту [7, с. 36].

З цих робіт можна знайти методи обліку часу, його жорсткого планування та чіткого виконання планів. Бо контролювати абсолютно всі події протягом робочого дня не представляється можливим – раптовий дзвінок замовника чи розбір конфліктної ситуації неможливо запланувати заздалегідь. Зіверт пропонує планувати лише 60% робочого дня. 40% робочого часу, що залишилися, необхідно поділити на такі складові: на неплановані дії необхідно відвести 20% робочого часу, решта ж 20% розподіляються на так звану спонтанну активність, до якої входить управлінська діяльність, творчість.

Перевагами такого підходу виступають увага до результатів діяльності та акцент на важливих завданнях. У своїх рекомендаціях Лотар пише: «Фіксуйте в планах результати або цілі (кінцевий стан), а не просто будь-які дії. Таким чином, ваша активність буде спочатку спрямована безпосередньо на досягнення якоїсь вашої цілі, і ви зможете уникнути ескалації позапланової діяльності, наприклад, обговорення того, що вам спонтанно спадає на думку».

Запорукою ефективності даної системи є визначення точних термінів виконання та аналіз результативності дотримання розпорядку. Таким чином, окремим пунктом рекомендації виділено «переробку та перевірку плану з точки зору того, чи можуть ті чи інші акції бути реалізовані повністю». Зіверт дає розгорнуті пояснення: яким чином і які справи необхідно

продумувати заздалегідь, не прив'язуючись до будь-яких конкретних форм планування.

У книзі Зіверт формулює 20 аргументів на користь розробленого їм підходу до планування та організації праці. Наведемо деякі приклади ефективного управління часом [7, с. 59]: чітке уявлення про завдання дня, концентрація на найбільш суттєвому, раціоналізація за допомогою угруповання завдань, самодисципліна при виконанні завдань, зменшення стресів та нервової напруги, зростання особистих результатів. За словами Зіверта, дотримуючись його рекомендацій, можливо щодня економити від 10 до 20% свого часу [7, с. 112].

Фундаментальна праця Л. Зіверта містить підхід до ефективного планування часу та організації праці на основі жорсткого планування та системного, послідовного його виконання. Провівши аналіз методів класичного та посткласичного тайм-менеджменту, можна назвати їх значні недоліки: відсутність методів планування в умовах невизначеності, складність виконання даних методик для людей зі спонтанною та емоційною психікою, а також неможливість застосування даних методів на вирішення творчих завдань.

Інший провідний світовий спеціаліст з тайм-менеджменту, фільми якого виграли 8 фестивалів і є найкращими навчальними фільмами з цього предмету, Алан Лакейн сформулював ідею планування робочого часу та розробив методи та підходи реалізації його ідей. Лакейн ставив за мету: розробити універсальні методи керування часом, тому у своїй книзі він описував реальні приклади з практики менеджерів середньої ланки або власників малого бізнесу, управлінців вищої ланки та домогосподарок. [14, с. 128].

Багато з розроблених ним принципів, таких як «Декларація життєвих цілей» або розстановка пріоритетів шляхом моделювання граничних ситуацій, боротьба зі зволіканнями, робота з документами виходять за межі класичного менеджменту. Тим не менш, вправи, що містяться у книзі,

змушують переконатися у реальності та ефективності прямування їм. Як спосіб мотивації в контролі над ефективністю своєї діяльності автор пропонує регулярно ставити собі питання: як зараз можна витратити час із найбільшою користю? Зазначимо, що лейтмотивом його методу планування є цілепокладання.

Особиста ефективність, за А. Лакейном, – це використання часу з користю, однак він не дає формули для обчислення коефіцієнта корисності тієї чи іншої справи по відношенню до досягнення основних цілей. Виходить, що його методи не дають можливості глибокого аналізу, що знижує огляд ефективності керування часом.

Сучасні вітчизняні дослідники тайм-менеджменту оцінюють проблему нестачі часу, що перешкоджає ефективності праці, як у рамках особистості, так і у рамках виживання компанії на ринку за умови конкуренції та процвітання суспільства в цілому.

Не можна зробити крок вперед, не вивчивши досягнення та промахи попередників. Прикладом є ідея хронометражу, запозичена у А.А. Любищева. Членами спільноти було виявлено, що за умови систематичного ведення запису з витрачання часу виробляється почуття часу та ефективності будь-яких процесів як особистої діяльності, так і оточуючих, яке отримало назву «мислення, спрямоване на ефективність». Це «ефективне мислення» не тільки дозволяє виявляти «неефективні ділянки» роботи та резерви її вдосконалення, але й спонукає та мотивує її «носія» це робити.

На окрему увагу заслуговують роботи Г.А. Архангельського, представлені у книзі «Організація часу: від особистої ефективності до розвитку фірми». Запропоновані ним методи та технології вирішують питання «гнучкого» планування, поєднують у собі фундаментальність та «індивідуальний підхід». Ключовими ідеями, завдяки яким були розроблені технології сучасного вітчизняного тайм-менеджменту, є [1, с. 65]:

- 1) керування хаосом;

2) нечітка логіка, або нечітке планування, що дозволяє гнучко реагувати на ситуацію, що динамічно змінюється;

3) абстракція як інструмент управління. Можливість самостійно створювати на основі абстрактного принципу необхідні конкретні способи розв'язання задачі.

Крім розробки методів пошуку ефективних рішень, Г.А. Архангельський не упускає з уваги боротьбу з непродуктивним часом.

Наприклад, ним було досліджено питання творчої лінії як «двигуна прогресу», винаходи іншого способу вирішення завдань. На його думку, творча лінія породжує нестандартне мислення, тобто не пошук шляху рішення, а постановку кінцевої мети з умовою найменших витрат ресурсів та часу її досягнення.

Не менш цікавим є використання аналогії менеджера готельного підприємства. Наведемо приклад: невеликий сімейний готель, акціонерами якого виступають родичі чи друзі, споживачем – роботодавець менеджера, асортиментом товарів та послуг – вміння та можливості менеджера, маркетинговим і стратегічним плануванням – вивчення ринку праці та планування власної кар'єри тощо. Основні переваги цього акціонерного товариства:

- системність та цілісність, логічна послідовність підвищення особистої ефективності;
- залучення до управління особистим часом всіх методів, розроблених для керування фірмою;
- можливість використання всього власного управлінського досвіду для вирішення завдань, пов'язаних з керуванням особистим часом.

З такого підходу випливає, що налагодження системи управління власним часом доцільно будувати так само, як налагодження регулярного менеджменту для підприємства. Щоб отримати якісний стрибок особистої ефективності, необхідний комплексний проект особистого реінжинірингу, побудований у вигляді логічної послідовності етапів з ясними цілями та

результатами. Особливо перспективними та актуальними є дослідження та пошук можливостей корпоративного застосування технологій тайм-менеджменту. Цю тему Г.А. Архангельський виніс у назва книги «Від особистої ефективності до розвитку фірми». [1, с. 69]

В даний час це є можливим завдяки високому ступеню комунікації та використання сучасних технологій у компаніях, зацікавленість кількох рівнів управління компанії: від менеджера середньої ланки до топ-менеджера та керівника організацією, – досвіду успішного впровадження наявних на сьогоднішній день методів.

Таким чином, організаційна культура через свою функціональну специфіку виступає переважно як інструмент управління кадрами окремого підприємства, компанії. Організаційна культура має на меті вплив на відносини та поведінку співробітників компанії через певну систему норм та цінностей, прийнятих у цій компанії. Також організаційна культура впливає інші елементи управління персоналом.

До культури управління можна віднести культуру управління своїм часом, тайм-менеджмент. На сьогоднішній день тайм-менеджмент застосовують у багатьох областях. Готельні підприємства також стикаються із системою тайм-менеджменту. Водночас у менеджерів готельних підприємств існує потреба в ефективному плануванні свого робочого часу, тому що в сьогоднішньому ритмі вони мало що встигають. Ця потреба випливає з того, що відбувається втрата часу, яка спрямована на сторонні цілі.

Для ефективного керування часом необхідно спочатку прийняти зважене рішення, а потім уже робити. Термінові справи краще доручити будь-кому, якщо вони не вимагають обов'язкового втручання самого керівника. Справам, які можуть зачекати, слід призначити термін їх виконання.

РОЗДІЛ 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЇ УСПІШНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВ»

2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності готелі

Готель «Київ» було відкрито 1998 року. На посаду Генерального Менеджера було запрошено професійного керуючого з досвідом роботи 20 років в індустрії гостинності, 8 з яких - управління готелями. Готелю надано статус 3 зірок.

Окрім комфортного проживання в номерах готель пропонує своїм гостям 2 ресторани, бар, боулінг, сауну, басейн, тренажерний зал, масаж, салон краси, пральню та хімчистку, пункт обміну валюти, бізнес-центр.

Серед інших приміщень готелю - сучасні конференц-зали місткістю від 20 до 400 осіб, оснащені установкою синхронного перекладу, для проведення прес -конференцій, симпозіумів та нарад. За потреби можна замовити будь-яке додаткове технічне обладнання.

Гостям готелю є багатий вибір місць, де вони можуть скуштувати смачні страви європейської кухні та відпочити в затишній та теплій атмосфері 2 ресторанів готелю та банкетних залів. Особливою гордістю готелю можна назвати намети на свіжому повітрі, які функціонують влітку, де гості можуть самі приготувати шашлик. Особливим успіхом заклад користується серед іноземних гостей.

Ресторани готелю славляться чудовою кухнею та високим рівнем обслуговування.

Кожен відвідувач готелю також може відпочити та підтримати форму у спортивно-оздоровчому центрі. Відвідування тренажерного залу, фінської сауни, солярію та масажного кабінету залишає незабутні враження у кожного відвідувача.

Відмінний сервіс, надійна служба безпеки та прийнятні ціни зроблять перебування у готельному комплексі максимально приємним. У готелі проводиться система розрахунку за кредитними картками VISA, Master Card. На території готелю є безкоштовна автостоянка.

Бізнес-центр пропонує всі види секретарських робіт, комп'ютерні та друкарські послуги, доступ до Інтернету, факсимільний зв'язок.

Готель має 154 чудово оснащени номери (включаючи номери люкс) з супутниковим телебаченням, кондиціонером, міні-баром, радіо, телефоном з прямим виходом на міжнародний зв'язок, є можливість для підключення комп'ютера в номері.

Номери поділяються на:

одномісний з великим ліжком (96 номерів);

двомісний (50 номерів);

2-х кімнатний люкс (4 номери);

3-х кімнатний люкс (2 номери);

4-х кімнатний люкс (2 номери).

А також номери поділяються на:

- для тих, хто палить;

- для тих, хто не палить.

За статусом номера поділяються на:

- вільні/зайняті;

- чисті/брудні;

- недоступні з технічних причин/без обслуговування.

У готелі 4 поверхи (без урахування мінус першого поверху). Номери розташовуються як у атриумі, так і в крилі.

Якщо гість забув наступне приладдя: зубну щітку, зубну пасту, вату, гребінець, нитку з голкою, одноразову бритву, пілочку, мило, шапочку для душа-то все це на його прохання йому надасть співробітник служби прийому та розміщення.

Постійно триває робота щодо покращення якості номерного фонду.

На готельні послуги готелю «Київ» існує опублікований тариф:

Одномісний номер - 1750 грн.;

Двомісний номер - 1900 грн.;

Тримісний номер - 2050 грн.;

2-х кімнатний люкс - 3000 грн.;

3-х кімнатний люкс - 4200 грн.;

4-х кімнатний люкс - 5400 грн.

Діти віком до 16 років з номером з батьками проживають безкоштовно. У вартість входить 20% ПДВ, сніданок – шведський стіл (буфет). Додатково стягується 5% податку з продажу при оплаті готівкою або кредитною карткою.

Для підвищення відсотка завантаження готелю проводиться політика стимулювання продаж номерів компаніям, туристичним агентствам, авіакомпаніям. При груповому бронюванні номерів надаються знижки на проживання, харчування, розваги.

Деякі види послуг (наприклад, сауна, басейн, тренажерний зал) для гостей готелю - безкоштовні. Готель надає послуги таксі та прокат автомобіля без водія.

2.2 Особливості управління у готельному підприємстві

Рівень сервісу на підприємствах промисловості гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки та практичного досвіду персоналу, тому для сталого розвитку готельних підприємств необхідне формування ефективної системи управління персоналом [8].

Управління персоналом (англ. Human Resource Management) – галузь знань та практичної діяльності, спрямована на забезпечення готельного підприємства «якісним» персоналом (здатним виконувати покладені на нього трудові функції) та ефективне використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників та підприємства. Готельні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: їх неможливо заготовити заздалегідь, забезпечити постійну якість, вони є невіддільними від виробництва та споживання послуг, які зумовлюють необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, так як споживачі сприймають персонал як частину

послуги, саме персонал формує бажання споживача повернутися до готелю повторно.

Останні десятиліття ставлення до працівників промисловості гостинності різко змінилося; відбувся перехід від поняття «кадри» та «персонал» до поняття «людські ресурси», які потрібно самостійно формувати, ефективно використовувати та забезпечувати їх розвиток відповідно до стратегії підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, яка дозволить своєчасно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал готельного підприємства [6].

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, що покликана забезпечити належну роботу готельного підприємства. Служба управління персоналом координує роботу керівників підрозділів з питань роботи з кадрами шляхом загальних умов (систем, процедур, програм), що сприяють більш повному використанню потенціалу працівників задля досягнення цілей підприємства.

До основних функцій управління персоналом у сучасному готелі можна віднести такі: планування необхідної кількості персоналу; визначення потреби у наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства.

Система управління персоналом готельного підприємства має низку загальних якостей[4]:

- є першим прошарком управління готельним підприємством, тому що люди об'єднані загальною метою;

- управління персоналом присутнє у всіх напрямках діяльності-виробництва, маркетингу, фінансовій сфері;
- основні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- має загальні риси, властиві колективам людей – спілкування, виникнення конфліктів тощо;
- містить приблизно однакові елементи за функціональним складом.

Таким чином, у системі управління персоналом готелю можна виділити низку фундаментальних завдань:

- управління плануванням, використанням працівників;
- управління атестацією персоналу;
- управління навчанням та розвитком персоналу;
- керування мотивацією персоналу;
- формування корпоративної культури у готельному бізнесі.

Використання лише деяких із цих функцій для підприємства не дасть результату, оскільки вони формують замкнуту систему і мають реалізовуватися лише у сукупності [10].

У різних готелях набір функцій та їхнє угруповання можуть різнитися. Але загалом цей перелік відбиває склад того, що в успішно працюючому підприємстві готельної промисловості для управління персоналом є необхідним. Таким чином, для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідною умовою є використання всіх функцій управління персоналом у сукупності та тісному взаємозв'язку.

2.3 Пропозиції щодо впровадження тайм-менеджменту в практику готелю «Київ»

Менеджерам готельних підприємств необхідні знання для того, щоб розвантажити своє життя і внести до нього щось окрім роботи.

Фахівці рекомендують проводити хронометраж робочих днів. За результатами тестів, були отримані дані про те, що відбувається в готелі, хто на що витрачає час і чому готельне підприємство займає далеко не найкраще становище серед інших готельних підприємств. Кожному співробітнику були запропоновані свої методи усунення проблем з часом. Хтось намагався знайти причини для невиконання того чи іншого методу, посилаючись, знову ж таки, на брак часу, хтось із задоволенням виконував усі підібрані прийоми.

Обрані методи допомогли співробітникам готельного підприємства розібратися зі своїм вантажем справ та розпочати працювати із задоволенням протягом робочого часу. Цей досвід допоміг співробітникам, які ніколи не стикалися з тайм-менеджментом, зрозуміти, скільки часу вони марнували. Деякі співробітники змінили своє ставлення до роботи, змінили ставлення до колективу, навчилися делегувати справи.

Проведення АБС-аналізу справ до і після впровадження тайм-менеджменту. Варто врахувати, що у справи категорії «С» увійшов обід та відпочинок, а також вільний час працівників під час робочого дня для своїх особових справ

Аналіз хронометражу робочого дня співробітника А (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Група задач	Тривалість, хв.	Частка загалом обсяг витрат, %.	Частка загалом обсяг витрат, %.
		Було	Стало
А	4 години 45 хвилин	52,4	41,7
Б	-	18,6	0
С	6 годин 40 хвилин	29,0	58,3
АБС	11 годин 25 хвилин	100	100

Тепер менеджер А отримує вказівки управляючого готелем своєчасно. Співробітник займається своїми основними обов'язками, виконання справ у готелі займає 2 години 35 хвилин. Інший час співробітник проводить на семінарах чи лекціях, менеджер А встигає обідати. Тепер менеджер планує робочий день. На складання порядку дня він витрачає від 5 до 15 хвилин. До проведення тайм-менеджменту його завдання виконував співробітник В.

Аналіз хронометражу робочого дня співробітника Б (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Група задач	Тривалість, хв.	Частка загалом обсяг витрат, %. Було	Частка загалом обсяг витрат, %. Стало
А	30 хвилин	28,0	4,8
Б	3 години	70,0	29
С	6 годин 50 хвилин	2,0	66,2
АВС	10 годин 20 хвилин	100	100

Головною проблемою менеджера були дрібні справи, тепер співробітник планує робочий день та заздалегідь цікавиться про майбутні справи у начальства. Менеджер Б обідав по 20 хвилин або не встигав обідати; тепер подібних проблем не виникає, тому що менеджер навчився перепоручати справи менш зайнятим колегам, і тепер кожен менеджер має свою зону відповідальності і всі працюють за складеними планами. Менеджеру було запропоновано багато прийомів тайм-менеджменту, тому що менеджер дуже кваліфікований та запальний.

Метод «Загальмування» допоміг менеджеру не робити зайвих виснажливих справ. Суть методу полягає в тому, щоб не поспішати з виконанням доручень. Девіз методу: "Проблема сама себе вирішує". Як з'ясувалося, на менеджера Б звалюється дуже багато дрібних справ, через які дуже складно сконцентруватися на найважливіших завданнях. Тепер менеджер зрозумів, у чому його проблема, навчився обробляти завдання та

не робити їх перш, ніж їх скасують. Менеджер Б закінчує свій робочий день вчасно, а протягом дня ще залишається час на вирішення своїх особистих проблем, які не належать до роботи.

Аналіз хронометражу робочого дня співробітника В (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Група задач	Тривалість, хв.	Частка загалом обсяг витрат, %. Було	Частка загалом обсяг витрат, %. Стало
А	4 години	61,0	30,6
Б	2 години 30 хвилин	28,0	19,1
С	6 годин 45 хвилин	11,0	50,3
АВС	13 годин 15 хвилин	100	100

Аналіз хронометражу робочого дня після проведення тайм-менеджменту показує значну різницю. Так, менеджер справді почав працювати, а не перекладати справи. Тепер він робить те, у чому справді орієнтується, а не займається тим, що він вважав рутиною.

Він встигає підвищувати рівень знань англійської мови, що добре для всього готелю, оскільки співробітники, які знають іноземні мови, цінуються набагато вище. Тепер менеджер готелю може приймати та вільно спілкуватися з іноземними гостями, консультувати інших менеджерів готелю з питань, пов'язаних з іноземними відвідувачами. Це допомагає підвищити рейтинг готелю усередині міста.

Менеджер В знає, що чекає на нього в найближчому майбутньому, тому планує свій робочий час у готелі, а також встигає займатися особистими справами.

Аналіз хронометражу робочого дня співробітника Г (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Група задач	Тривалість, хв.	Частка загалом обсяг витрат, %. Було	Частка загалом обсяг витрат, %. Стало
А	1 година 30 хвилин	23,0	16,6
Б	1 година	48,0	11,1
С	6 годин 30 хвилин	29,0	72,3
АВС	9 годин	100	100

У співробітника Г виявили індиферентне ставлення до роботи. Після того, як було проведено індивідуальну роботу з кожним менеджером та постановка мети для всього колективу, менеджер активізувався і вирішив, що все у його руках. Якщо менеджер хоче працювати на роботі своєї мрії, він повинен докладати якихось зусиль для зміни навколишньої атмосфери. Для цього менеджера було важливо бути потрібним і значимим, тому йому позначили певні напрямки роботи з гостями готелю.

Вказівки керівництва тепер не є такими вже несподіваними, оскільки менеджери тепер більше спілкуються між собою та можуть передбачати і планувати запас часу для справ, що «спливають». Протягом цілого місяця менеджер наводив порядок на робочому місці та у робочому комп'ютері. Менеджер Г зрозумів, що це справді допомагає заощаджувати час на пошук інформації. Зміна ставлення до роботи та розподіл зон відповідальності допомогли менеджерам готелю упорядкувати робочий день та звільнити час на вирішення особистих питань.

Внаслідок проведення тайм-менеджменту скоротилися витрати часу ведення справ. На закінчення слід зазначити, що тайм-менеджмент зменшує витрати часу на робочі моменти, які допомагають людині отримувати засоби для виживання, тобто матеріальні ресурси і, водночас, посилюють бажання жити, оскільки ставлення до роботи розглядається під іншим кутом. Робота

не є єдиною справою життя, а лише засобом отримання винагороди за працю. Тепер робота розглядається лише як маленька щоденна турбота, яка не повинна заважати людині відчувати себе людиною, а не роботом, почуватися значним, необхідним.

Проведені у випускній кваліфікаційній роботі дослідження з використання робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» приводять до висновку, що цей процес побудовано не раціонально. Тому постає питання про його вдосконалення.

В організації роботи менеджерів готельного підприємства "Київ" можна виділити позитивні моменти. До них відносяться: відсутність запізнь та звільнення з роботи з неповажних причин, виконання всіх робіт з посадової інструкції.

Проте витрати робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» потребують коригування. Для цього необхідно опрацювати внутрішні установки:

1. Раціонально розподілити робочий час усередині тижневого та денних планів.
2. Виключити втручання в чужі проблеми та обов'язки при невиконанні власних.
3. Домогтися поліпшення взаємодії з підлеглими, колегами та вищим керівництвом.
3. Орієнтуватися на довгострокові цілі.
4. Навчитися розставляти пріоритети робіт.
5. Підвищити самодисципліну.

2.4 Фінансово – економічне обґрунтування запропонованих заходів

На базі таблиці аналізу витрат робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» було виділено певні види неоперативних робіт, на які нераціонально витрачався робочий час. Це телефонні розмови, розбір конфліктів із клієнтами готельного підприємства «Київ» та між співробітниками, нерегламентовані перерви, контроль за процесом бронювання номерів, консультація гостей готелю з питань перебування в готелі. А також службові роз'їзди, пов'язані з відвідуванням інших готелів з метою підвищення кваліфікації, обхід приміщень офісу, наведення ладу на робочому місці.

Під час розгляду обраних видів робіт, були запропоновані заходи щодо скорочення непродуктивних витрат робочого часу: виконання робіт пропорційне їх стратегічній значущості (терміновості та важливості), ведення попереднього планування робочого дня, ведення щоденника робочого часу, вивчення та використання нормативів режимів праці та відпочинку, встановлених у готельному підприємстві «Київ».

Для кожного запропонованого заходу було складено таблицю витрат робітника часу на досліджувану операцію, а потім розраховані показники ефективності кожного заходу. Це було зроблено для того, щоб наочно продемонструвати економічні зміни у вигідний для організації бік, при впровадженні заходів, запропонованих нами для менеджерів готельного підприємства, внаслідок аналізу ефективності використання робочого дня. Дані, які представлені у таблиці 2.5 були отримані в ході аналізу витрат робочого часу за весь період спостереження, тобто за два тижні.

Таблиця 2.5

Витрати робочого дня менеджерів готельного підприємства «Київ»

Найменування робіт	Фактичні затрати часу на проведення робіт	Бажані затрати часу на проведення робіт
1) Телефонні розмови із гостями готелю з поточних питань	205 хвилин	200 хвилин
2) Інші ділові телефонні розмови	510 хвилин	450 хвилин
3) Переговори із клієнтами готельного підприємства «Київ» (бронювання номерів, укладення договорів, обговорення умов договорів)	160 хвилин	150 хвилин
4) Перегляд заявок від потенційних гостей на сайті готелю	70 хвилин	50 хвилин
5) Підготовка звітів, різних планів, установчих, організаційно-розпорядчих та інших документів	555 хвилин	450 хвилин
6) Прийом відвідувачів за діловими питаннями	365 хвилин	300 хвилин
7) Службові роз'їзди (дорога)	565 хвилин	450 хвилин
8) Проведення консультацій з питань бронювання	80 хвилин	60 хвилин
9) Обговорення ділових питань	280 хвилин	250 хвилин
10) Відвідування навчальних центрів для підвищення кваліфікації	265 хвилин	200 хвилин
11) Вивчення спеціалізованої періодичної літератури та ЗМІ	60 хвилин	50 хвилин
Всього	3115 хвилин	2610 хвилин

Розрахуємо економічну ефективність від запровадження даних заходів:

1. Якщо ми зменшимо цілоденні втрати робочого часу до запланованого рівня, то не буде збільшення фактичних цілоденних втрат робочого дня.

$$K_d = D_f / D_{пл} = 2610 / 2610 = 1, K_d = 1$$

2. Якщо ми усунемо втрати робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ»:

$$K_{рф} = (Фф - Пф) / (Фпл - Ппл) = (2610) / (3115) = 0,837, \text{ що на } 8\% \text{ підвищить ефективність використання робочого дня.}$$

3. Якщо ми зменшимо витрати робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» до бажаного рівня, то отримаємо:

$$K_i = T_{см} * 100\% = (200 + 450 + 150 + 50 + 450 + 300 + 450 + 60 + 250 + 200 + 50) / 2610 * 100\% = 100, \text{ що свідчить про повну ефективність використання робочого часу.}$$

4. Розрахуємо резерв приросту продуктивності праці менеджерів готельного підприємства "Київ".

Резерв визначається відсотком від різниці між нормативною та фактичною величиною оперативного часу за формулою:

$$\Delta П = \frac{T_{оп}^{норм} - T_{оп}^{фак}}{T_{опф}} \cdot 100\%$$

(2.1)

$$\Delta П = (2610 - 3115) / 5400 * 100\% = 9,35$$

Продуктивність праці менеджерів готельного підприємства "Київ" може бути збільшена за рахунок:

а) усунення організаційно-технічних причин, що залежать від організаторів виробництва. Її збільшення визначимо за формулою:

$$\Delta\Pi_1 = \frac{T_{\text{ПОТ}}}{T_{\text{ФАК ОП}}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi_1 = (450+450)/(555+565) \cdot 100\% = 80,3$$

б) усунення втрат робочого часу, пов'язаних із порушенням трудової дисципліни. Зміну продуктивності праці в результаті усунення втрат робочого часу обчислимо за формулою:

$$\Delta\Pi_4 = \frac{T_{\text{ПНД}}}{T_{\text{ФАК ОП}}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi_4 = 450/510 \cdot 100\% = 88,23$$

в) усунення втрат робочого дня. Зміна продуктивності праці внаслідок усунення втрат робочого часу обчислимо за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{T_{\text{НОРМ ОП}}}{T_{\text{ФАК ОП}}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi = 2610/3115 \cdot 100\% = 83,78$$

За підсумками аналізу отриманих значень видно, що використання заходів щодо усунення організаційно-технічних причин, залежних від організаторів виробництва, викличе економію робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» на 80,3 хвилин за один день.

При впровадженні заходів щодо усунення втрат робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ», пов'язаних із порушенням трудової дисципліни, викличе економію робочого дня керівника на 88,23 хвилини за один день.

При впровадженні всіх заходів щодо усунення втрат робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» викличе економію робочого часу менеджерів на 83,78 хвилини на день. Отже, впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання робочого дня є доцільним.

У таблиці 2.6 наведено соціально-економічний ефект запропонованих заходів.

Таблиця 2.6

Соціально-економічний ефект запропонованих заходів

Захід	Умови реалізації	Соціальний ефект	Економічний ефект
Планування робочого часу	Наявність дозволу керівника на проведення досліджень	Задоволення співробітників, почуття необхідності	88,23
Усунення факторів перешкод	Наявність фінансових коштів, людських сил	Впевненість клієнтів та співробітників у організації	80,3
Сумарний ефект за рахунок скорочення втрат робітника часу:	Задоволення співробітників, почуття необхідності	Впевненість клієнтів та співробітників у організації	83,78

Після проведеного аналізу, можна сказати, що рекомендації, запропоновані менеджерам готельного підприємства «Київ», позитивно вплинули на організацію, тобто скоротився час виконання певних робіт, що послужило збільшенню продуктивності праці. Цей аналіз дозволив організації визначити, що дуже важливим моментом у будь-якій справі є розподіл свого часу, планування своєї діяльності. Рекомендації, які було запропоновано, зробили на організацію позитивний вплив, і було заплановано прописати у положення та регулярно використовувати ці заходи.

ВИСНОВКИ

Таким чином, було виявлено, що організаційна культура в силу своєї функціональної специфіки виступає переважно як інструмент управління кадрами окремого підприємства, компанії. Управлінська культура має на меті вплив на відносини і поведінку співробітників компанії через певну систему норм та цінностей, прийнятих у цій компанії. Також управлінська культура впливає на інші елементи управління персоналом.

Управлінська культура може стати вирішальним чинником підвищення ефективності управління всією системою підприємства, однак це відбувається в тому випадку, якщо вона узгоджується із загальною стратегією підприємства. Про наявність управлінської культури в окремо взятій організації можна говорити тільки в тому випадку, коли переважна більшість співробітників, які займають ключові посади у цій організації, поділяють систему поглядів та норм даної організації.

До культури управління також можна віднести культуру управління своїм часом, тайм-менеджмент. На сьогоднішній день тайм-менеджмент застосовують у багатьох областях. Готельні підприємства також стикаються із системою тайм-менеджменту. Водночас у менеджерів готельних підприємств існує потреба в ефективному плануванні свого робочого часу, тому що в сьогоднішньому ритмі вони мало що встигають. Ця потреба випливає з того, що відбувається втрата часу, яка спрямована на сторонні цілі.

Для ефективного керування часом необхідно спочатку прийняти зважене рішення, а потім уже його виконувати. Термінові справи краще доручити кому-небудь іншому, якщо вони не вимагають обов'язкового втручання самого керівника. Справам, які можуть зачекати, слід призначити термін їх виконання.

Тема дослідження розкрита на прикладі діяльності готельного підприємства "Київ". Готель відноситься до транзитних готелів, призначених для обслуговування туристів в умовах короткочасної зупинки.

Проведені у випускній кваліфікаційній роботі дослідження з використання робочого часу менеджерів діяльності готельного підприємства «Київ» приводять до висновку, що даний процес побудований не раціонально. Тому виникає питання про його удосконалення.

В організації роботи менеджерів готельного підприємства "Київ" можна виділити позитивні моменти. До них відносяться: відсутність запізнень на роботу та звільнення з роботи з неповажних причин, виконання всіх робіт за посадовою інструкцією. Проте витрати робочого дня менеджерів на діяльність готельного підприємства «Київ» потребують коригування.

Для цього необхідно опрацювати внутрішні положення: раціонально розподілити робочий час усередині тижневого та денних планів; виключити втручання в чужі проблеми та обов'язки при невиконанні власних; домогтися поліпшення взаємодії з підлеглими, колегами та вищим керівництвом; орієнтуватися на довгострокові цілі; навчитися розставляти пріоритети робіт; підвищити самодисципліну.

Для покращення наочності необхідних заходів було складено план організаційно-технічних заходів щодо покращення використання робочого часу. За підсумками аналізу отриманих значень видно, що використання заходів щодо усунення організаційно-технічних причин, залежних від організаторів виробництва, викличе економію робочого часу менеджерів готельного підприємства «Київ» на 80,3 хвилини на день.

При впровадженні заходів щодо усунення втрат робочого часу менеджерів діяльності готельного підприємства «Київ», пов'язаних з порушенням трудової дисципліни, викличе економію робочого часу керівника на 88,23 хвилини на день. При впровадженні всіх заходів щодо усунення втрат робочого часу менеджерів діяльності готельного підприємства «Київ» викличе економію робочого часу менеджерів на 83,78 хвилини на день. Отже, впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання робочого дня є доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесов Ю.А., Клочко О.М., Васькін Є.В. Основи комерції на ринку товарів та послуг: Підручник для вищих навчальних закладів. К.: ТОВ "Люкс-арт", 2014.
2. Багриновський К.А., Бендіков М.А., Ісаєва М.К., Кришталева Є.Ю. Організаційна культура у сучасній економіці України. К.: 2014. № 2. С. 18 - 24.
3. Барінов В.А., Макаров Л.В. Організаційна культура організації в Україні. К.: №2. 2012. С. 13 -16.
4. Вайсман А. Стратегія маркетингу: 10 кроків до успіху; Стратегія менеджменту: 5 факторів успіху/Пер. з нім. К: АТ «Інтерексперт», Економіка, 2013.
5. Власова Н.С. Оздоровлення організаційної культури підприємства. / Дафт Річард Л. К.: 2012. № 12. С. 56-62.
6. Грошев І.В., Смелянов П.В., Юр'єв В.М. Організаційна культура. / К.: Видавництво: «ЮНІТІ», 2014.
7. Зайверт Л. Ваш час – у Ваших руках. К.: Юніті, 2013. 232 с.
8. Занковський О.М. Організаційна культура. К: Юніті, 2014.
9. Карась Л.Ю., Тимохов М.С., Черніков В.В. Системний аналіз у стратегічний менеджмент. К: АЕФП, 2012.
10. Кліланд Д., Кінг В. Системний аналіз та цільове управління. К: Рад. Радіо, 2009.
11. Кові Стівен Р. Сім навичок високоефективних людей. Повернення до етики характеру. К. Юніті. 2015. 352 с.
12. Кримчанинова М.Ф. Якого типу культура у Вашій організації? // Організаційна культура. К. 2011. № 1. С. 22.
13. Ларічева Є.А. Порівняльний аналіз організаційної, інноваційної культури та культури виробництва. // Менеджмент в Україні та за кордоном. 2014. № 5. С. 25-32.

14. Лакейн А. Мистецтво встигати К.: Агентство «ФАІР», 1996. 283 с.
16. Магура М.І. Оцінка персоналу. Підготовка та проведення атестації/М.І. Магура, М.Б. Курбатова. К.: Бізнес-школа «Інтел- Синтез», 2012.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. К.: Справа, 2013.
18. Мішурова І.В. "Управління персоналом: Навчальний посібник". К: РДЕА, 2011.
19. Пригожин А.І. Методи розвитку. / А.І. Пригожин. К.: 2013.
20. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теорія організації: Навчальний посібник. / С.В.Рогожин, Т.В. Рогожина. К.: Видавництво «Іспит», 2013.
21. Родін О.В. Концепція організаційної культури: походження та сутність. // Менеджмент. 2010. № 7. С. 4-5.
22. Скриптунова Є.А. Ідеологія та еволюція організаційної культури. // Організаційна культура. 2015. № 3. С. 18-22.
23. Сащенко Н.Д. Організаційна культура та її вплив на ефективність організації. / Н.Д. Сащенко. К., 2010.
24. Соломанідіна Т.О. Організаційна культура підприємства. К.: Видавництво: ІНФРА, 2012.
25. Співак В.А. Організаційна культура. К.: 2014.
27. Управління персоналом організації. Практикум: Навчальний посібник» за ред. А Я. Кібанова. К.: ІНФРА, 2010.
28. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент: Підручник для вишів. 2-ге вид., Дод. К.: «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2009.
29. Фінансовий менеджмент: теорія та практика / За ред. Стоянової Є.С. К.: Перспектива, 2013.
30. Харрісон Р.Г. Діагностика та зміна організаційної культури. / Р.Г. Харрісон. К.,2001.
31. Хруцький В.Є. Оцінка персоналу. Критика теорії та практики застосування системи збалансованих показників. К.:Фінанси та статистика, 2013.

32. Чапліна О.М., Вашко Т.А. «Культура організації»: Навчальний посібник К., 2011.
33. Шандезон Ж., Лансестр А. Методи продажу. Пров. із фр. К: Прогрес, 2009.
34. Шапіро С.А. Основи управління персоналом у сучасних організаціях. К.: ГроссМедіа, 2013.
35. Шейн Е.М. Організаційна культура та лідерство. / Е.М. Шейн. К.: Видавництво, 2011.
36. Елвессон М.С. Організаційна культура. К: Видавництво: Гуманітарний центр, 2015.
37. Економічний аналіз: Підручник для вузів/За ред. Л.Т. Гілярівській. 2-ге вид., К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2012.
38. Журнал «Довідник з управління персоналом» / Ємелева А.В. «Хто ти? Оцінюємо персонал», № 7, 2012.