

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


на тему:

# САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

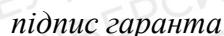
Студентки 5 курсу, 1  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий лідер  
д.е.н., проф.

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

  
*підпис студента*

  
*підпис лідера*

  
*підпис гаранта*

Копилової Мар'яни  
Олексіївни

Босовська Мирослава  
Веліксівна

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 випускн кваліфікаційну роботу студентці

*Копиловій Мар'яні Олексіївні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Самоменеджмент персоналу 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 самоменеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес самоменеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади самоменеджменту.



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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ “ATLANTIC”

1.1. Теоретичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів самоменеджменту Готелю “Atlantic”

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ “ATLANTIC”

2.1. Імплементация інноваційних методів самоменеджменту

2.2. Пропозиції щодо покращення самоменеджменту персоналу Готелю “Atlantic”

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## 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 кафедрі</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 «17» листопада 2022 р.

7. Лідер 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 лідера випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою Копиловою Мар'яною виконано 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, методичні та практичні засади самоменеджменту персоналу суб'єкта готельного бізнесу в колективі ресторану, м. Київ.

Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження. У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею, та рекомендована до захисту в ЕК.

## 11. Лідер 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

\_\_\_\_\_ Охріменко А.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ“ATLANTIC”.....	9
1.1. Теоретичні основи дослідження.....	9
1.2. Оцінка параметрів самоменеджменту Готелю “Atlantic” .....	14
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ “ATLANTIC”.....	23
2.1. Імплементация інноваційних методів самоменеджменту .....	23
2.2. Пропозиції щодо покращення самоменеджменту персоналу Готелю “Atlantic” .....	26
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	40



## ВСТУП

Сфера послуг, туризму та готельного бізнесу в сучасному суспільстві активно розвивається, модернізується та осучаснюється, оскільки зростає споживчий попит та посилюється конкуренція в цьому секторі економіки. Як наслідок, професійна підготовка фахівців у цій сфері потребує нових підходів та вдосконалення.

В умовах ринкової економіки, пов'язаної з посиленням конкуренції, компаніям необхідно знайти цю конкурентну перевагу, щоб забезпечити стабільне становище на ринку і дозволити досягти ефективності в довгостроковій перспективі. Одним з ефективних шляхів вирішення цих проблем є вдосконалення окремих аспектів управління персоналом.

Таким чином, ефективність праці може бути досягнута шляхом реалізації унікальних індивідуальних компетенцій працівників, зокрема їх знань, навичок, умінь та особистих якостей в організаційній поведінці. Крім того, слід пам'ятати, що реалізація особистих якостей працівників та всіх їх компетенцій може відбуватися по-різному в залежності від ситуації в компанії.

Розвиток особистості працівника базується на вищих результатах, яких досягають ті, хто має вищий рівень індивідуальних здібностей. Розвиток організації - це розвиток її працівників. До якостей організації, що навчається, також відноситься здатність змінювати мислення працівників - новий тип працівника. Перспективним напрямом менеджменту є самоменеджмент, який полягає у постійному та цілеспрямованому використанні перевірених методів і практичних прийомів керівниками (фахівцями тощо) у своїй повсякденній діяльності з метою підвищення ефективності процедур і операцій та досягнення поставлених цілей [18].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато зарубіжних і вітчизняних вчених досліджували різні аспекти цього явища, заклавши

фундамент для розвитку досліджень самоменеджменту на рівні виробничих колективів. Наприклад, Албасова Л., Бондаренко Г., Вальдшнеп М., Зайверт Л., Колпаков В., Кредісов А., Лінман Д., Лукашевич М., Френсіс Д., Хроленко А., Шаповал М, Яшкіна Н. та ін.

Необхідність суттєвих змін у методах управління персоналом відчувалася у формуванні цілісної системи самоорганізації роботи окремих керівників. Така потреба зумовлена тим, що:

- Насиченість інформаційних процесів у виробничій організації досягає, а в деяких випадках перевищує можливості працівників раціонально використовувати інформацію.

- Можливості зовнішніх стимулів підвищення ефективності інформаційного насичення праці майже вичерпані.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення самоменеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.



## РОЗДІЛ 1.

# ДІАГНОСТИКА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ “ATLANTIC”

### 1.1. Теоретичні основи дослідження

Самоменеджмент (self-management) - це наука про самоорганізацію та самоуправління людською діяльністю. Іншими словами, це безперервне і цілеспрямоване використання перевірених методів і практичних навичок керівниками або фахівцями аптек в організації своєї роботи з метою підвищення її ефективності та досягнення бажаних професійних цілей [4].

Предметом самоменеджменту є феномен самоорганізації людського фактору та системи ресурсів працівника, за допомогою якого людина долає критичні ситуації та виходить на нові рівні саморозвитку і професійної компетентності.

Самоменеджмент - це сучасний напрям, який виник у середині 1990-х років і належить до сфери управлінських знань. Сучасна світова ситуація вимагає від менеджерів: постійно розвиватися; бути здатними управляти собою; використовувати свій творчий потенціал [4].

Метою самоменеджменту є максимальне використання працівниками власних здібностей та свідоме управління своїм робочим часом, саме тому зараз все більше уваги приділяється самоорганізації менеджерів.

Під самоменеджментом розуміється безперервне і цілеспрямоване використання перевірених методів і практичних прийомів керівниками (фахівцями тощо) у своїй повсякденній діяльності з метою підвищення ефективності процедур і операцій та досягнення заздалегідь визначених цілей.

Самоменеджмент є практичним і перспективним напрямом у науковому менеджменті. Цей напрям менеджменту виник як результат потреб суспільства і має на меті підвищення ефективності діяльності людини на основі досягнення її особистих і професійних цілей [6].

Основною метою самоменеджменту є максимальне використання особистих можливостей і свідоме управління ходом свого життя (самовизначення) для подолання зовнішніх обставин у своїй діяльності та особистому житті. Взагалі, кожному, а особливо тому, хто готується до управлінської роботи, потрібно перш за все вміти перетворювати ситуацію неорганізованих дій, викликаних зовнішніми обставинами, на ситуацію цілеспрямованих і посильних завдань.

Перш за все, самоменеджмент - це самоорганізація, вміння управляти собою, процес управління в широкому розумінні цього слова - в часі, в просторі, в спілкуванні, в діловому світі. Оволодіти цією наукою не так просто і молодим управлінцям слід починати з самоосвіти, адже мало мати знання, потрібно ще й практичне їх застосування. Самоврядування - це дуже важка робота, тому потрібно бути готовим до самовдосконалення [11].

Враховуючи всі аспекти управлінської діяльності, самоменеджмент ставить перед керівниками такі цілі:

- Розвивати необхідний рівень рефлексії (самосвідомості) з метою виявлення різних способів вирішення проблем професійної діяльності та свого життя.
- Максимально підвищити їхню здатність свідомо керувати перебігом свого життя та долати зовнішні обставини в роботі та особистому житті.
- Оволодіти практичними навичками, необхідними для успішної роботи, а саме: методами управління власною кар'єрою, раціоналізації власної праці, прийомами та методами переконання, способами підтримки та підвищення ефективності своєї роботи.
- Пошук оптимальних варіантів управління поведінкою.
- Управління внутрішніми ресурсами.
- Забезпечення гармонійних відносин з підлеглими [22].

Загалом, самоменеджмент допомагає виконати роботу з меншими витратами, краще організувати роботу і, таким чином, отримати кращі результати; зменшити робоче навантаження, а отже, поспіх і стрес.



Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб повною мірою використовувати здатність людини свідомо керувати ходом свого життя (самовизначення) і долати зовнішні обставини у своїй діяльності та особистому житті.

Як відомо, поняття "самоменеджмент" вперше вживає Л. Зайверт і пояснює його орієнтацією на економію часу. Науковці вважають, що сутність цієї категорії полягає у послідовному та цілеспрямованому застосуванні людиною надійного методу свідомого використання часу з метою оптимальної організації повсякденної діяльності. Однак у сучасних наукових дослідженнях поняття самоменеджменту розуміється значно ширше, оскільки передбачає як оптимальне використання часу, так і постановку професійних та особистих цілей, організацію професійної діяльності та успішну співпрацю з колегами [27].

О. Крикун визначає самоменеджмент як науку про самоуправління та самоорганізацію особистості, управління своїми ресурсами, тобто вміння розвивати, зберігати та розумно використовувати свій час, а також бути успішною людиною [3].

Л. Зайверт, дослідник самоменеджменту, резонно застерігає про необхідність починати покращувати своє життя з себе "Зміни себе - і ти зміниш світ навколо себе". Замість того, щоб змінювати обставини, які ми не можемо змінити, треба змінювати своє ставлення до них.

Л. Зайверт пропонує практичні поради для тих, хто хоче покращити безпосереднє виконання своїх управлінських функцій, витратити менше часу на роботі, ефективніше виконувати завдання за менший час, запобігати стресу та підвищувати свою кваліфікацію. Він пропонує контролювати те, чого нам часто не вистачає - часу - шляхом складання робочого плану, відведення місця для кожного виду діяльності, зазначення часових інтервалів, тобто визначення, скільки вільного часу на це потрібно, та ведення щоденника часу, за допомогою якого можна навчитися контролювати себе і стежити за виконанням щоденних завдань [14].

Щоденне вирішення різноманітних завдань і проблем можна представити у вигляді декількох різних функцій, які певною мірою взаємозалежні і, як правило, виконуються в певному порядку. З точки зору послідовності виконання конкретних функцій, процес самоуправління може охоплювати шість етапів:

- Цілепокладання - аналіз та формування особистих цілей.
- Планування - розробка планів та альтернативних варіантів своєї діяльності.
- Прийняття рішень по конкретних справах.
- Організаційно-реалізаційна - розробка розпорядку дня та організація індивідуального робочого процесу з метою досягнення поставлених цілей.
- Контроль - самоконтроль і контроль результатів (при необхідності - коригування цілей).
- Інформація та комунікація - певною мірою фаза, притаманна всім функціям, оскільки комунікація та обмін інформацією необхідні на всіх етапах самоуправління.

Окремі функції не обов'язково строго слідують одна за одною, але можуть переплітатися.

Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту полягають у наступному: краща організація роботи за рахунок виконання її за менший час; менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; активна мотивація до праці; зростання кваліфікації; менше навантаження; менше помилок у виконанні функцій; досягнення кар'єрних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Оптимізацію здійснення власної діяльності, а також вирішення певних професійних завдань можна представити у вигляді послідовної реалізації взаємопов'язаних функцій самоменеджменту:

1. Постановка професійних та особистих цілей.
2. Планування раціонального використання часу.
3. Прийняття рішень щодо майбутніх справ.



4. Організація та виконання особистих робочих процесів.
5. Самоконтроль результатів трудової діяльності.
6. Раціоналізація процесу комунікації та доступу до інформації [10].

Перша функція - це, звичайно, цілепокладання, тобто аналіз і формування особистих цілей працівника.

Професійні або особисті цілі рекомендується представляти у вигляді чіткого вираження або точного формулювання своїх інтересів, потреб і завдань, що тягне за собою орієнтацію дій і поведінки на реалізацію цих цілей. При цьому цілі повинні описувати кінцевий результат, який буде слугувати самомотивацією в роботі.

Другою функцією самоменеджменту є власне планування часу на реалізацію цілей. Планування часу означає підготовку до реалізації цілей шляхом планування та організації часу, відведеного на виконання завдання.

Основною перевагою функції планування часу є значна економія коштів у кінцевому результаті.

Послідовність планування цілей і завдань працівника відповідно до певного часового періоду можна представити графічно у вигляді "сходинок" (рис.1.) [13]:



Рис.1. «Сходинок» самоменеджменту

Третя функція самоуправління - прийняття рішень щодо майбутніх справ - полягає у визначенні пріоритетності запланованих завдань, тобто у

визначенні того, які з цих завдань є першочерговими, другорядними, а які - важливими.

Як показує досвід, основною проблемою керівників різних рівнів є те, що вони намагаються робити занадто багато роботи одночасно або використовують свій робочий час для виконання несуттєвих завдань.

Визначившись з послідовністю виконання запланованих завдань, необхідно продумати, як організувати робочий процес та реалізувати свою трудову діяльність.

Організація та здійснення індивідуального робочого процесу - четверта функція самоменеджменту - передбачає складання розпорядку дня керівника.

Організація та виконання особистих робочих процесів - четверта функція самоменеджменту - передбачає складання розпорядку дня керівника.

П'ятою функцією самоменеджменту є самоконтроль за виконанням трудової діяльності.

Самоконтроль складається з трьох основних завдань [23]:

- Розуміння стану виконання завдання, тобто визначення вже досягнутих результатів на момент контролю.
- Порівняння запланованих та отриманих результатів.
- Коригування плану відповідно до встановлених відхилень.

Останньою функцією самоменеджменту є раціоналізація процесу комунікації та отримання інформації, що поєднує в собі всі вищезазначені функції.

## **1.2. Оцінка параметрів самоменеджменту Готелю “Atlantic”**

Готель “Atlantic” є готелем класу люкс, розміщеним у курортній зоні Одеси - Аркадії.

Вікова та статева структура трудових ресурсів більш докладно розглянута у таблиці 2.1.



Таблиця 2.1.

## Наявність та структура трудових ресурсів готелю "Atlantic"

Показники	2020 р.		2021 р.	
	К-ть працюючих	Структура, %	К-ть працюючих	Структура, %
Працевдатні чоловіки	47	52,2	46	52,3
Працевдатні жінки	22	24,4	23	26,1
Працевдатні в непрацевдатному віці	15	16,7	15	17,0
Підлітки до 16 років	6	6,7	4	4,6
Всього	90	100	88	100

Аналізуючи розраховану таблицю, слід зазначити, що напротязі досліджуваних років кількість працюючих чоловіків помітно перевищувала кількість працюючих жінок. Чисельність підлітків до 16 років зменшувалася. З відсоткової структури чітко видно, що найбільше в структурі персоналу в готелі "Atlantic" переважають чоловіки та жінки середнього працевдатного віку, значно менша кількість працівників пенсійного віку та молодше 16 років.

В готелі працюють різні категорії працівників, молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 1.2.

## Категорії працівників готелю "Atlantic" за 2021 рік

Категорії працівників	Кількість	У % від середньоспискової кількості працівників
Всього працівників	88	100
з них:		
Молодь у віці до 35 років	63	72
Працівники, які оформили пенсію	16	18
Працівники пенсійного віку	9	10
Дипломовані фахівці		100
з них:		
- з повною вищою освітою	52	59

- з базовою вищою освіту	36	41
--------------------------	----	----

Забезпеченість готелю робітниками визначається при зіставленні чисельності робітників за звітний і попередні періоди. При аналізі використовується таблиця 2.3.

Таблиця 2.3.

#### Склад середньооблікової чисельності працівників готелю "Atlantic"

Показник	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність, чол. всього	96	90	88
У тому числі:			
Основний вид діяльності	91	86	84
З них:			
керівники	3	3	3
фахівці	12	10	8
технічні службовці	19	17	17
робочі	62	60	60
Не основний вид діяльності	5	4	4

Згідно з таблицею 2.3, спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників основного бізнесу, а також тенденція до зменшення кількості спеціалістів. Цей аналіз вивчає склад працівників за окремими категоріями та групами як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для цього було створено структуровану таблицю середньої кількості працівників у готелях Атлантики.

Дані таблиці 2.4 показують, що фахівці становлять найбільшу частку в загальній кількості працівників готелів "Atlantic". Їх частка в загальній кількості працівників протягом досліджуваного періоду зменшувалася. Слід також зазначити, що частка менеджерів не змінилася. Загалом, структурні відхилення в готелі "Atlantic" не є значними порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 2.4.

#### Структура середньооблікової чисельності працівників готелю "Atlantic"

Показник	2019		2020		2021	
		%		%		%
Середньооблікова чисельність, чол. всього	96	100	90	100	88	100
У тому числі:						



Основний вид діяльності	91	95	86	96	84	95
З них:						
керівники	3	3	3	3	3	3
<b>Показник</b>	<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>2021</b>	
фахівці	57	60	56	62	56	64
Технічні службовці	19	20	17	19	17	19
робочі	12	13	10	11	8	9
Не основний вид діяльності	5	5	4	4	4	5

Далі можна проаналізувати плинність кадрів у готелі. Визначимо співвідношення нових працівників до звільнених. Для цього ми побудували таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

## Плинність кадрів готелю “Atlantic”

Показник	2019	2020	2021	Відхилення	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність, чол. всього	96	90	88	-8	95
Кількість прийнятих чоловік за рік	5	4	4	-1	80
Кількість вибулих працівників за рік	11	6	6	-7	54
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штату	3	1	2	-1	67
Загальне число прийнятих і звільнених працівників	16	10	10	-6	63
Коефіцієнт прийому працівників (Чп/Ч*100), %	31	40	40	9	129
Коефіцієнт звільнення працівників (Чз/Ч*100), %	19	10	20	1	105
Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч*100), %	17	11	11	-6	65
Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз), %	50	50	60	10	120
Коефіцієнт сталості кадрів, %	73	89	89	16	122

За даними табл. 2.5 видно, що в готелі “Atlantic” не має місце активний рух робочої сили. Отже можемо сказати, що в готелі все досить гарно та все влаштовує працівників, що засвідчує показник плинності кадрів, тобто підприємство веде досить гарну кадрову політику.

Тепер розрахуємо продуктивність праці (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

## Показники продуктивності праці за 2019-2021 роки в готелі "Atlantic"

№ п/п	Показник	2019	2020	2021	Відхилення	
					=/-	%
1	Продуктивність праці одного працівника за рік, тис. грн.	1098	2147	3222	2124	293
	- день	4.4	8.6	12.8	5.8	293
	- година	0,5	1.1	1,6	1.1	320
2	Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником, днів	250	251	250	-	-
3	Тривалість робочого дня, год	8	8	8	-	-

Отже проаналізувавши таблицю 2.6., можемо побачити, що продуктивність праці одного співробітника за рік у 2021 році зросла на 2124 тис.грн. відносно 2019 року, що є дуже гарним показником.

Готель має значний потенціал та перспективність розвитку, знаходиться на етапі налагодження зв'язків із цільовими аудиторіями. Отже, нагальною є вагомість професійного навчання персоналу для досягнення вищих результатів, поліпшення іміджу та репутації готелю, його економічних та фінансових показників.

Розглядаючи та аналізуючи теоретичні засади самоуправління, слід визнати, що теоретична база невіддільна від практики, а практичні прийоми та методи ні в якому разі не можна недооцінювати. Наразі існує багато різноманітних методик, тестів та рекомендацій щодо саморозвитку та вдосконалення навичок, компетенцій, розвитку якостей, необхідних для управлінців. Звернімося до деяких найбільш відомих прикладів.

По-перше, самоменеджмент передбачає розвиток самомотивації. Однією з таких технік є рефреймінг. Рефреймінг - це спеціальна техніка, яка дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим і, для людини, незвичним кутом зору. У класичному прикладі, оптиміст бачить склянку наполовину повною, а песиміст - наполовину порожньою. Знання того, яка установка є пріоритетною для працівника - позитивна (зусилля) чи негативна



(уникнення) - дає дуже велику можливість частково спрогнозувати його дії в тій чи іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування у своїх підлеглих позитивного погляду на дійсність і розвивати у них здатність бачити інший бік подій.

Пере програмування може базуватися на кількох принципах.

- Позитивне переосмислення інформації "Ми даємо вам додатковий проект, щоб ви могли проявити себе і продемонструвати свою здатність розвиватися далі" (замість: "Ви отримуєте додаткову роботу за ті ж гроші").

- Визначте сильні сторони будь-якої ситуації або кожної якості людини, використовуючи у формулюванні слово "але". "Він повільний, але все ретельно перевіряє і не допускає помилок".

- Поставити факт або ситуацію у вигідну для себе лінію порівняння "У нашого відділу набагато менше роботи, ніж у бухгалтерії" та "Ви зараз виконуете цю роботу швидше, ніж три місяці тому".

- Використовуйте порівняння зі словом "або" "Я вам обіцяю необхідні кошти, чи я вам кажу реальні ресурси, які я можу гарантувати?".

Використання реконструкції в жодному разі не передбачає обману: всі факти, що описують інший бік події, явища чи людської якості, повинні відповідати дійсності. Керівникам також доцільно демонструвати переваги самомотивації, рекомендуючи цю методику своїм підлеглим.

Практика показує, що люди, які регулярно його використовують, більш задоволені і щасливі не тільки на роботі, але і в особистому житті.

Наступна практична складова самоуправління - це вміння вирішувати проблеми. «Problem solver» (у перекладі з англійської - «вирішальний проблеми») - це поняття, яке відноситься до людини, яка серед багатьох різних варіантів вибирає той, який дозволить успішно вирішити поставлену задачу. На жаль, деякі люди люблять створювати видимість діяльності та уникати проблем чи конфліктів, а в критичних ситуаціях починають панікувати або перекладати провину на інших. Але з будь-якого глухого кута завжди є вихід. Схильність людини до самостійного, позитивного та

відповідального вирішення проблем є однією з найважливіших якостей, необхідних у бізнесі, і дозволяє керівникам надавати високий рівень довіри своїм підлеглим. Ця риса особистості також мотивує працівників, адже вони здатні самостійно досягати результатів. Для того, щоб виробити успішну модель поведінки, керівники можуть вжити наступних заходів у процесі управління та мотивації [8]:

- Делегувати повноваження і відповідальність підлеглим та контролювати їх подальшу діяльність.

- Прищеплювати співробітникам необхідні навички вирішення складних і конфліктних ситуацій.

- Розуміти мотивацію кожного співробітника і "прив'язувати" самостійні рішення виникаючих проблем до одного або декількох з них. Наприклад, похвала є мотиватором для людини, тому, коли працівник проявляє ініціативу щодо вирішення проблеми, керівнику, швидше за все, потрібно схвалити дію. Якщо мотивуючим фактором є результат, то його досягнення краще пов'язати з пошуком виходу з дилеми; якщо це інтерес - показати, наскільки цікавим і різноманітним може бути вихід з конфлікту та прийняття рішень щодо подолання проблем.

- Надати алгоритм дій: при виникненні складної ситуації повідомити про неї керівника, надати варіанти виходу з неї, проаналізувати ймовірність успіху для кожного варіанту і лише після цього дізнатися думку керівника. Цей метод привчає працівників до самостійності та розвиває почуття відповідальності за результати своїх дій. Крім того, це дає їм навичку, яка є абсолютно необхідною в бізнесі - вирішувати проблеми, а не уникати їх.

Головною установкою, керівництвом до дії у вирішенні складних ситуацій має бути "погляд у майбутнє". Ставити питання про минуле безглуздо "Хто винен?". Важливіше і продуктивніше запитати себе "Як?". Однією з типових помилок людей, які опинилися в складній ситуації, є довгий аналіз минулого. Однак вона незворотна і коли людина "зависає" в ній, у неї з'являється відчуття безвиході і вона не може реально щось змінити.



Важливо не шукати причину неправомірних дій працівника і засуджувати його, а спрямувати всі зусилля на аналіз і покращення ситуації та створення середовища, в якому не буде причин для поганих вчинків і можливості повторення помилок [1].

Слід чітко усвідомлювати, що самоменеджмент означає повне використання людиною своїх здібностей до свідомого управління власними життєвими процесами (тобто самовизначення) та подолання зовнішніх обставин у своїй роботі та особистому житті [8].

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої людина ефективно управляє своїми ресурсами: часом, простором, комунікацією, фінансами. Особиста ефективність або ефективна діяльність людини неможлива без досягнення певного рівня розвитку через саморозвиток. Саморозвиток (особистісний розвиток) - це процес, під час якого людина набуває здатності захищати себе, керувати поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом, радіти життю та бути відкритою до нього. Процес саморозвитку відбувається шляхом подолання перешкод та розвитку особистісних якостей (воля, наполегливість, стресостійкість, вміння впливати на людей тощо), які сприяють досягненню поставлених цілей та завдань. Цей процес поєднує в собі наступні елементи [16]:

- Особистісний розвиток (особистісне зростання).
- Інтелектуальний розвиток.
- Професійний (кваліфікаційний) розвиток.
- Підтримання фізичного стану (зміцнення здоров'я).

Впровадження самоврядування працівників повинно починатися з ретельної діагностики специфіки колективу та організації, що впроваджується. Це дозволить ставити досяжні цілі, визначати, в яких командах і яким чином розвивати самоуправління. Регулярний моніторинг рівня розвитку та ефективності самоврядування персоналу дозволить

генерувати та впроваджувати відповідні методи розвитку та регулювання цього процесу.





## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ “ATLANTIC”

### 2.1. Імплементация інноваційних методів самоменеджменту

Найбільш апробованими сучасними технологіями самоменеджменту вважають:

- метод «Альпи»,
- ведення щоденника часу,
- принцип Парето,
- ABC-аналіз,
- аналіз за принципом Ейзенхауера [24].

Метод «Альпи» передбачає резервування "резервного" робочого часу у співвідношенні (60:40). Це означає, що при складанні плану виконання того чи іншого завдання слід дотримуватися основного правила, згідно з яким план охоплює 60% робочого часу і залишає близько 40% як резервний час для вирішення непередбачуваних ситуацій.

Ведіть щоденник часу, який також слугує календарною пам'яткою, особистим щоденником, записником, інструментом планування, довідником, абонементом, картотекою ідей та інструментом контролю. Перевагою таких календарних нотаток є те, що вони допомагають орієнтуватися в термінах і датах.

Застосування принципу Паретто (співвідношення 80:20) полягає в тому, що коли всі робочі функції розглядаються з точки зору їх ефективності, то виявляється, що 80% кінцевого результату займає лише 20% часу, тоді як інші 20% "поглинають" 80% робочого часу [4, 25].

Розстановка пріоритетів за допомогою аналізу ABC містить три закономірності.

Найважливіші завдання (категорія А) становлять приблизно 15% від загальної кількості завдань та справ, над якими працюють керівники. Однак,

внутрішня важливість цих завдань (з точки зору їх внеску у досягнення цілей) становить близько 65%.

- Важливі завдання (категорія В) складають в середньому 20% від загальної кількості і також 20% від важливості завдань та питань керівника.

- На противагу цьому, менш важливі та неважливі завдання (категорія С) складають 65% від загальної кількості завдань, але становлять незначну частку в загальній "вартості" всього того, що має бути зроблено - близько 15% [6].

Слід зазначити, що розстановка пріоритетів є важливим правилом ефективної роботи. Необхідно визнати, що не все можна зробити і не все потрібно робити. Завжди треба починати з найважливішого.

Аналіз за принципом Ейзенхауера. Відповідно до цього правила, пріоритети визначаються на основі таких критеріїв, як терміновість та важливість справи.

Залежно від нагальності та важливості завдання, можна виділити чотири типи оцінки та (можливої) імплементації:

- Термінові/важливі справи. Їх треба вирішувати негайно і виконувати самостійно.

- Термінові/менш важливі завдання.

- Менш термінові/важливі завдання. Вони не потребують термінового проведення. Але потрібно зробити так, щоб вони не стали нагальними.

- Менш термінові/менш важливі завдання [19].

Аспекти, що розглядаються самоуправлінням, мають раціональний характер.

Завдання самоменеджменту враховують біологічні фактори життєдіяльності людини, які включають в себе поняття природного ритму роботи кожної людини і поняття біологічних ритмів.

На працездатність кожної людини впливають певні коливання природного ритму. Зазвичай говорять про "ранкову людину" або "жайворонка" та "вечірню людину" або "сову". Піки працездатності



припадають на різний час доби. Кожен з нас може адаптуватися до цих коливань у своїй діяльності. Необхідно вивчати власні особливості і використовувати ці закономірності у своїй повсякденній роботі.

У житті кожної людини існують і впливають три різні енергетичні потоки:

- Фізичний ритм (який впливає на фізичну силу та силу волі).
- Психічні ритми (які визначають динаміку почуттів, емоцій, творчих сил)
- Інтелектуальний ритм (впливає на розумові здібності).

У зв'язку з різною тривалістю індивідуальної менструації (23, 28 і 33 дні), кожна людина завжди має різну і постійно мінливу комбінацію характеристик фізичного, психічного та інтелектуального станів.

Врахування особистого біоритмічного стану може покращити вашу працездатність та врахувати це при розробці плану роботи.

Внутрішній підхід до самовдосконалення набагато складніший, хоча і в рази більш корисний. Якщо знайти свій істинний, особистий і неповторний шлях, то результати його можна відчутти практично відразу. Тут важливий не зовнішній аспект щастя (хоча він є лише наслідком внутрішніх причин), а щирий внутрішній стан комфорту, визначення істинних цілей і бажань. У більшості випадків те, до чого ми прагнемо, не є нашим власним бажанням, а визначається бажаннями, цілями суспільства, в якому ми живемо.

Саме тому досягнення поставлених цілей є дуже складним і потребує великих зусиль або взагалі не потребує їх. Нами рухають потреби, які насправді не належать нам, а продиктовані нашими родичами, друзями, вчителями, знайомими тощо. Ми пливемо за течією, не усвідомлюючи, що є повноцінною одиницею Всесвіту і світу. Тоді ми занурюємося у всілякі проблеми і негаразди [4].

Тому, перш за все, лідери повинні навчитися не ототожнювати себе з іншими, визначити межі свого "Я" та вивчити свої слабкі та сильні сторони.

Знайдіть свою справжню волю, тобто внутрішню волю, духовну волю, волю думати і діяти.

В цій людині закладено все, що необхідно для того, щоб жити, розвиватися, вдосконалюватися, допомагати собі справлятися. Кожна людина створена для того, щоб вміти собі допомогти.

## 2.2. Пропозиції щодо покращення самоменеджменту персоналу готельного бізнесу

У таблиці 2.7. узагальнено набір різних методів і прийомів самоменеджменту, які доцільно використовувати в роботі персоналу Готелю “Atlantic”.

Таблиця 2.7.

Рекомендовані методи та прийоми самоменеджменту [21].

Функція самоменеджменту	Методи	Результат
1. Постановка цілей	Визначені цілі, аналіз ситуації, цілеспрямовані стратегії та підходи для досягнення успіху, постановка цілей	Мотивація, усунення слабких сторін, визнання сильних сторін, фокусування на вузьких місцях, уточнення та визначення термінів і наступних кроків
2. Планування використання часу	Стратегічне та бізнес-планування, щоденне планування, принципи тайм-менеджменту, альпійський підхід, система Франкліна, перспективне та ретроспективне планування, ведення щоденника часу	Підготуйтеся до досягнення цілей, оптимізуйте розподіл і планування часу та скоротіть дедлайни
3. Прийняття	Пріоритети, принцип	Пріоритетність важливих



рішення	Парето, ABC-аналіз, принцип Ейзенхауера, мандати	питань та пріоритетність справ за важливістю, щоб зробити витрати на робочу силу більш продуктивними
4. Організація і реалізація	Розпорядок дня, план продуктивності, щоденний план роботи	Зосередьтеся на важливих завданнях, використовуйте пікову продуктивність, враховуйте циклічні коливання та розвивайте особистий стиль роботи
5. Самоконтроль	Контроль робочого процесу, моніторинг досягнення цілей та аналіз результатів попереднього дня	Забезпечити заплановані результати, які позитивно впливають на життєвий шлях
6. Інформація та комунікація	Ефективні зустрічі, ефективні переговори, ефективне використання телефону, ефективне листування, службові записки та бланки	Краще організуйте зустрічі, виділяйте час для інтерв'ю, відокремлюйтесь від можливих перешкод та зменшуйте відволікаючі фактори

З метою подолання негативного потоку інформації, труднощів та невирішених питань, які виникають у роботі персоналу Готелю “Atlantic”, рекомендується дотримуватися наступних правил та прийомів для підвищення власної мотивації та ефективності:

1) У будь-якій негативній ситуації знайдіть для себе як мінімум три позитивні наслідки. Якщо якийсь недолік заважає людині досягти успіху, то визнайте цей недолік в собі і потрібно шукати можливості максимально розчинити його. Наприклад, якщо основний вид діяльності не вимагає від нетовариської людини спілкування (наприклад, продажі), то можна звести до мінімуму особисту взаємодію, листуючись електронною поштою.

2) Розвивати свої сильні сторони і нейтралізувати слабкі, тобто намагатися моделювати ситуації таким чином, щоб вони не кидалися в очі. Існують загальноприйняті погляди на сильні та слабкі сторони. Наприклад, інтроверт вважається поганим комунікатором, і якщо така людина вважає цю якість "дефектом", необхідно проаналізувати, чи потрібні їй комунікативні навички, чи вона може чудово справлятися зі своєю роботою без них. Якщо він може досягти успіху з тим набором здібностей, якими володіє, то не треба жаліти його "недосконалості". Іншими словами, недоліками вважаються не ті якості, які прийнято вважати такими, а лише ті, які дійсно стримують людину. Навпаки, для розвитку чеснот необхідно частіше створювати ситуації, в яких позитивні якості проявлятимуться з особливою яскравістю і чіткістю.

3) Визначити коло людей, думка яких є важливою для цієї особи (референтна група). Пам'ятаючи, що ніхто не може образити нас без нашої згоди, важливо навчитися не реагувати на негативні думки про нас від людей, яких ми не знаємо, не поважаємо або до яких маємо упередження. Наприклад, якщо людину засмутив неприємний коментар про її зовнішній вигляд, зроблений незнайомцем на вулиці, їй потрібно попрацювати над самомотивацією та чітким визначенням своєї референтної групи. Нерозумно болісно реагувати і ображатися на людей, чії коментарі ніяк не впливають на наше життя. Якщо людина відчуває, що люди, які належать до її референтної групи, ставляться до неї негативно, вона може потрапити під вплив маніпулятора, з яким подальше спілкування було б корисним, а це не так.

4) Мати позитивний настрій, приступаючи до вирішення складного завдання. Існує думка, що думки матеріальні і що ми можемо запрограмувати собі удачу чи невдачу. Наприклад, так мислить успішний співробітник відділу продажів: "Я можу запропонувати своєму клієнту щось таке, що дасть йому можливість отримати вигоду для себе (заробити гроші, покращити якість життя тощо)". Так думає слабкий продавець: "Я повинен відволікати людину, турбувати її, намагатися змусити купити те, що їй насправді не



потрібно". Іди на переговори з конфліктним клієнтом, каже собі успішна людина". Я перетягну його на свій бік, незважаючи ні на що!". Співробітник, який запрограмував себе на невдачу, буде боятися ("Він знову буде незадоволений і почне мені грубіянити"), жаліти себе і шукати в клієнті серйозні недоліки ("Його ще треба розвивати і експлуатувати!") . Це спосіб мислення негативних і позитивних людей. Потрібно постійно контролювати себе і зберігати позитивний настрій.

5) Формувати успішне майбутнє. Одним з найважливіших факторів успіху в житті та бізнесі є визначення наявних ресурсів. Це означає не обманювати себе, а чесно оцінювати реальні внутрішні і зовнішні можливості для досягнення успіху. Ті, хто практикує протилежний підхід - виправдовує неможливість досягнення поставлених цілей - як правило, програють. Тому лише після детальної оцінки наявних засобів вирішення проблем можна прорахувати ризики і спробувати їх нейтралізувати.

Планування робочого часу має велике значення для раціональної організації робочого часу персоналу Готелю "Atlantic".

Правила початку робочого дня [13]:

- Починайте роботу з позитивним настроєм, по можливості в один і той же час.

- Перевірте план дня, складений напередодні.

- Виконуйте в першу чергу критичні та складні завдання.

Регламент основної частини робочого дня.

- Добре підготуйтеся до виконання завдання.

- Намагайтеся виконувати завдання вчасно.

- Вміти відмовлятися від інших проблем, які виникають.

- Працювати в розміреному темпі, зі своєчасними зупинками та перервами.

- Намагається раціонально завершувати розпочату справу.

Правило закінчення робочого дня:

- Моніторинг виконання запланованих справ.

- Розробити план роботи на наступний день.

Десять золотих правил для керівників, виконання яких допоможе заощадити час: [19]

- Сформуйте робочі блоки, в які ви будете включати виконання великих або схожих завдань.
- Завжди залишайтеся наодинці та призначайте неприйнятний час.
- Під час переговорів встановлюйте часові рамки та визначайте кількість часу, необхідного для виконання тих чи інших завдань.
- При виконанні різних видів робіт дотримуватися принципу пріоритетності.
- По можливості виконувати тільки дійсно важливі завдання (принцип Парето).
- Повною мірою використовувати делегування (доручення).
- Розбивати великі завдання на менші частини (стратегія "нарізання салату").
- Встановіть для себе строки завершення справ категорії "А" (тощо).
- Виконання основних завдань у першій половині дня (відчуття успіху)
- Докладіть свідомих зусиль, щоб врахувати коливання в рівнях продуктивності у вашому робочому плані.

Загальною пропозицією може бути наступний принцип самоуправління.

- Принцип: "У мене немає стільки грошей, щоб витратити їх на дешеві речі" - його обсяг і розрахунок.
- Принцип Оккама". Не ускладнюйте ситуацію без потреби".
- У всіх своїх діях та ідеях слід шукати помилку.
- Неможливо змінити майбутнє без розуміння минулого.
- Мабуть, ніщо не приносить більшої радості, ніж можливість займатися улюбленою справою і отримувати за це гроші.
- Амбітні цілі мають досягатися амбітними засобами.
- Плануйте, скільки часу займе та чи інша справа. Навіть не намагайтеся уникати планування та раціоналізації своєї діяльності.



- Використовувати "блокувальну" роботу при розробці планів на всіх рівнях. Використовувати принцип взаємодоповнюваності цілей.
- Використовуйте особистий щоденник для регулярної емоційної самодетоксикації.
- Вживати спеціальних заходів для подолання перешкод.
- При плануванні записуйте в щоденник терміни, завдання, заходи та розподіл часу.
- Починаючи щось "трудомістке", завжди звертайтеся до так званого "листа саморозвантаження", який може виглядати так: Чому я хочу це зробити? Чому я? Чому саме зараз?
  - Не витрачайте занадто багато часу на суто рутинні справи. Використовуйте форми та технічні інструменти для виконання щоденних завдань. Не витрачайте занадто багато часу на несуттєві деталі одного завдання, якщо є більш важливі справи.
  - Не ведіть довгих, особистих розмов між завданнями. Сьогодні розмови, як правило, є марною тратою часу. Стародавні, як і більшість сучасних людей на Сході, говорили тільки тоді, коли їм було що сказати.
  - Зменшити кількість часу, що витрачається на звичайні сімейні справи. Зробіть детальний аудит своїх щоденних справ, а потім пропрацюйте складну ситуацію.
  - Неприпустимо відкладати важливі справи в довгу шухляду.
  - Переважна більшість людей мають найбільшу творчу продуктивність у першій половині дня.
  - По можливості, намагайтеся одразу завершити розпочату справу.
  - Якщо будь-яке продовження для Вас є марним (безглуздим), закінчуйте розмову. Уникайте марної трати сил і часу, час від часу звіряючи мету розмови вашого співрозмовника і власну мету.
  - Цінується не здатність накопичувати нові знання, а здатність вміти користуватися наявними знаннями.

- Прийняти принцип відкритості та натхнення для інших, мислити по-іншому та брати активну участь у їхніх справах.
- Загалом, ступінь успіху відповідає глибині задуму.
- Всі нові ідеї (в тому числі і чужі) слід пропускати через призму власної уяви, а потім просувати те, що вже вийшло, розраховуючи на удачу.
- Ваші власні плани не повинні бути надто публічними - ваші ідеї можуть бути перехоплені іншими. Є час вчасно оцінити свої шанси. А тим, кому ви довіряєте, навпаки, варто бути відкритими - це послужить додатковим стимулом для вас і, крім того, ви матимете можливість переосмислити свої плани та ідеї і отримати добру пораду.
- Викорініти заздрість, ненависть і злість. Нехай на зміну їм прийдуть чесність і справедливість у всьому.
- У всіх ситуаціях ретельно зважуйте факти. Не дійте свавільно.
- Звертайте увагу на деталі. Будь допитливим.
- Треба любити те, що ти робиш, інакше неможливо досягти успіху. Присвячуйте себе лише одній справі в будь-який момент, але занурюйтесь з головою.
- У будь-якій справі треба ретельно обирати партнерів. Вони мають бути гідними вас.
- Долайте сором'язливість, але будьте скромні: не вихваляйтеся своїми досягненнями без причини.
- Будьте активними, використовуйте кожен можливість для самореклами, не бійтеся висловлюватися, демонструйте впевненість у своїх ідеях, будьте прямими у спілкуванні з начальством, будьте елегантними у своїй поведінці та чітко висловлюйтеся. Нехай у вас буде неквапливість, шарм і деталізація. Не здимай галасу. Подивіться на себе час від часу, як би зі сторони. Іноді корисно подивитися на себе в дзеркало або попросити когось зняти на відео вашу поведінку, вашу ходу, те, як ви говорите.
- Ніколи ні про що не турбуйтеся, не хвилюйтеся і не дозволяйте нікому хвилюватися і виводити вас з рівноваги.



## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати досліджень самоменеджменту в сучасних умовах, необхідно, перш за все, пов'язати появу самоменеджменту як нового напрямку в традиційному менеджменті з суспільною потребою в більш повному використанні та розвитку творчого потенціалу працівників.

Під самоменеджментом слід розуміти постійне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку керівника як оптимального і раціонального використання робочого та особистого часу. Основними функціями самоменеджменту є постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація та організація, контроль, інформація та комунікація.

Більшість описаних і проаналізованих концепцій самоменеджменту ґрунтуються на основній ідеї, навколо якої розроблено сукупність методів і прийомів роботи людини над собою для реалізації цієї ідеї. У концепції Л. Зайверта - це економія власного часу; у концепції М. Вудкока та Д. Френсіса - подолання власних обмежень менеджера; В. Карпічев окреслює контури міждисциплінарної моделі самоменеджменту, підкріпленої комплексом гуманітарних наук; у концепції В. Андреева міститься саморозвиток творчої особистості; у А. Кроєнка - підвищення особистої культури ділового життя; у підході німців Б. і Х. Швабів - досягнення особистого ділового успіху.

Кожен з цих концептуальних підходів разом з методами їх реалізації може бути використаний для самооцінки та саморозвитку ділових якостей працівників з метою підвищення їх ділового потенціалу, що підвищить шанси та перспективи успішного просування по щаблях ділової кар'єри. Однак самоуправління діловою кар'єрою має базуватися на розумінні природи самої ділової кар'єри, розумінні психосоціальних механізмів її реалізації і, що найголовніше, адаптивних механізмів розвитку.

Серед основоположних складових ефективного самоменеджменту особливо варто виділити: самооцінку, вміння постояти за себе (навичка, що розкривається через вміння сказати "ні" та відстояти себе), наполегливість, ефективний стрес-менеджмент. Якщо слідувати порадам К. Кінана, то можна навчитися керувати собою і добре працювати.

Сучасний керівник повинен добре орієнтуватися в тому, які методи ставлення до підлеглих є етичними, а які - неетичними. Крім знання законодавчої бази, яка регулює поведінку керівника, керівники зобов'язані дотримуватися етичних норм, які не закріплені в законодавстві, але є обов'язковими для встановлення нормальних людських стосунків у трудовому колективі. Незважаючи на прискорені темпи науково-технічного прогресу, людський фактор залишається найважливішою умовою якості прийняття рішень, ефективності та процвітання організації. Соціальні та соціокультурні зміни, а також економічний розвиток висувають нові морально-етичні вимоги до управлінців. В принципі, будь-яка освічена, гуманна і культурна людина зобов'язана дотримуватися етичних вимог, що ставляться до управлінців. Крім того, керівник має право залучати своїх підлеглих до етичної поведінки. Це вимагає від керівника вміння виховувати свою команду, мати повний контроль над нею та бути живим прикладом для наслідування.

Що стосується соціальної відповідальності менеджера, то вона передбачає, що його організація виконує встановлені обов'язки, норми і правила по відношенню до суспільства і готова добровільно брати участь у вирішенні соціальних проблем. Звичайно, соціальна відповідальність може мати незрозумілі наслідки, втрату конкурентоспроможності та відхід від основних цілей організації, а її впровадження є складним. Разом з тим, соціальна діяльність підвищує авторитет організації в очах суспільства та інших організацій, що може призвести до отримання державних пільг та інших переваг. Однак головними є суто людські якості, почуття



відповідальності, приватна (моральна) підзвітність, гуманне ставлення до людей, готовність брати на себе відповідальність за власні вчинки.

Наступний крок - щодо раціонального використання робочого часу. Рекомендується скласти список справ у порядку виконання, займатися в першу чергу найбільш важливими і терміновими справами, не відволікатися на несуттєві моменти в ході термінової роботи, не "перескакувати" з однієї проблеми на іншу, делегувати повноваження між підлеглими, оптимізувати систему контролю, не захаращувати свій робочий стіл документами та інформацією, оволодіти технікою швидкочитання, економити час на нарадах.

При організації презентації експерти радять керівникам навчитися говорити чітко і без двозначностей, але при цьому бути зацікавленими у складних і серйозних питаннях. Необхідно також враховувати групу аудиторії, на яку розрахована промова, щоб впливати на думки, почуття і бажання слухачів. Природно, що менеджер не може обійтися без відмінного володіння своїм голосом і мовою. Відповідаючи на запитання із залу, дуже важливо зберігати доброзичливість і вміння схилити людей на свій бік.

Готуючись до зустрічі, необхідно визначити її мету, викласти чітку послідовність питань, завчасно повідомити учасників про майбутню зустріч і провести її в комфортній обстановці.

Основа ділової бесіди - привернути увагу співрозмовника, викликати його зацікавленість, зосередити увагу на суті проблеми і працювати в напрямку взаємовигідного рішення. Звичайно, не останню роль відіграє і атмосфера взаєморозуміння та довіри.

Існує багато практичних методів самоуправління. В роботі описані методи переосмислення, які включають в себе надання співробітникам позитивного погляду на проблему і, таким чином, сприяють її вирішенню. Підхід "вирішення проблем" ("problem solving") мотивує людину до активного самостійного пошуку шляхів вирішення проблем та взяття на себе відповідальності за їх розв'язання. При цьому керівник зобов'язаний враховувати мотиваційну установку зацікавленої особи, делегувати

повноваження і, за необхідності, спрямовувати мислення підлеглого в потрібне русло до вирішення проблеми. Також наводяться правила та прийоми, які допомагають у подоланні негативних ситуацій. По-перше, необхідно витягти хоча б мінімальні позитивні наслідки з ситуації, що склалася; по-друге, нейтралізувати свої слабкі сторони і розвивати сильні; по-третє, визначити, чия думка є найбільш важливою і орієнтуватися на коло цих людей; по-четверте, дуже важливим є позитивний настрій; і, нарешті, створити модель успішного майбутнього.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров І. О. та ін. Менеджмент: навч. посіб. / кол. авт.: І. О. Александров, О. В. Половян, С. В. Філіпова та ін. за заг. ред. І. О. Александрова, К. І. Ткача. Одеса: Астропринт, 2016. 389 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. Львів: Світ, 1999. 285 с.
3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. Київ: Професіонал, 2008.
4. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства. Київ: Київ. нац. торг. – екон. ун – т, 2016. 561с.
5. Васильченко Ю. Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: Теорія і практика / Ю. Л. Васильченко. Київ, 2002.
6. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: [навч.посіб.] / Л.Є. Довгань. Київ: Ексоб, 2003.
7. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2016. 329 с.
8. Керівництво організацією. О.Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009.
9. Колпаков В. М. Самоменеджмент / В.М. Колпаков. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009. 541 с.
10. Кредісов А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2010. 564 с.
11. Крикун О. А. Самоменеджмент. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2014.
12. Лобур М.С. Формування професійно значущих якостей майбутніх молодших фахівців сфери харчування: Дис. к. пед. н. К., 2007.
13. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту. Київ: МАУП, 2011. 267 с.

14. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория и практика / Н. П. Лукашевич. Київ: Ника-Центр, 2011. 350с.
15. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2008. С. 172-186.
16. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 483 с.
17. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 562 с.
18. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 532 с.
19. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент. Практикум: терміни, тести, практичні завдання та ситуації. Київ: Кондор, 2013.
20. Основи менеджменту: підручник / за ред. А .А.Мазаракі. Харків: Фоліо, 2015. 837с.
21. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубев. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 225 с.
22. Павлова В. А. Вплив основних факторів макросередовища на функціонування підприємства / В. А. Павлова // Торгівля і ринок України. Вип. 11. Т.2. Донецьк: ДонДУЕТ, 2008. С. 79-85.
23. Подсолонко А. О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / А. О. Подсолонко. Київ: ЦУЛ, 2004. 382 с.
24. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. 2-е изд. Харків: Изд-во Гуманитарный Центр, 2003. 562 с.
25. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внут рішніх справ, 2022. 293 с.



26. Системи підтримки прийняття рішень / В. Ф. Ситник, О. С. Олексюк, В. М. Гужва та ін. / Под ред. В. Ф. Ситник. Київ: Техніка, 2000. 172 с.

27. Стадник В. В. Менеджмент: Посібник / В. В. Стадник. Київ: Академвидав, 2004. 470 с.



## ДОДАТКИ

## Основні показники фінансової діяльності (тис. грн.)

## готелю “Atlantic” за період 2020 – 2021 рр

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення до 2021 р., тис. грн	Відносне відхилення до 2021 р., %	2022 р.	Абсолютне відхилення до 2022 р., тис. грн	Відносне відхилення до 2022р.,%
Чистий дохід від реалізації тис.грн.	980,70	1020,40	39,70	4,05	1037,80	17,40	1,71
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	725,10	752,90	27,80	3,85	707,70	-45,20	-6,00
Денний товарообіг, тис. грн	2,50	2,80	0,30	11,82	3,60	0,80	28,77
Чистий прибуток, тис. грн.	14,70	15,90	1,20	8,16	22,60	6,70	42,14
Рентабельність :							
- продукції, %	1,50	1,56	0,06	3,96	2,18	0,62	40,00
- активів, %	4,32	5,60	1,23	28,36	5,62	0,13	2,49
Основні фонди, тис. грн.	204,03	207,00	2,80	1,37	214,50	6,50	3,28
Оборотні фонди, тис. грн.	135,20	74,50	-58,00	-41,00	182,10	104,20	132,00
Фондовіддача, грн./грн	4,50	4,80	0,30	2,64	4,86	-0,07	-1,39
Фондомісткість, грн./гр	0,30	0,31	0,01	2,57	0,21	0,00	1,41
Фондоозброєність праці, тис.грн/чол	7,57	6,90	-0,67	-8,85	7,12	0,22	3,19
Середньооблікова чисельність, чол.	17	20	3	11,11	20	0,00	0,00
Продуктивність праці, тис.грн/чол	36,32	34,01	-2,31	-6,36	34,59	0,58	1,71
Фонд оплати праці, тис.	211,2	250,8	39,60	18,75	319,2	68,40	27,27

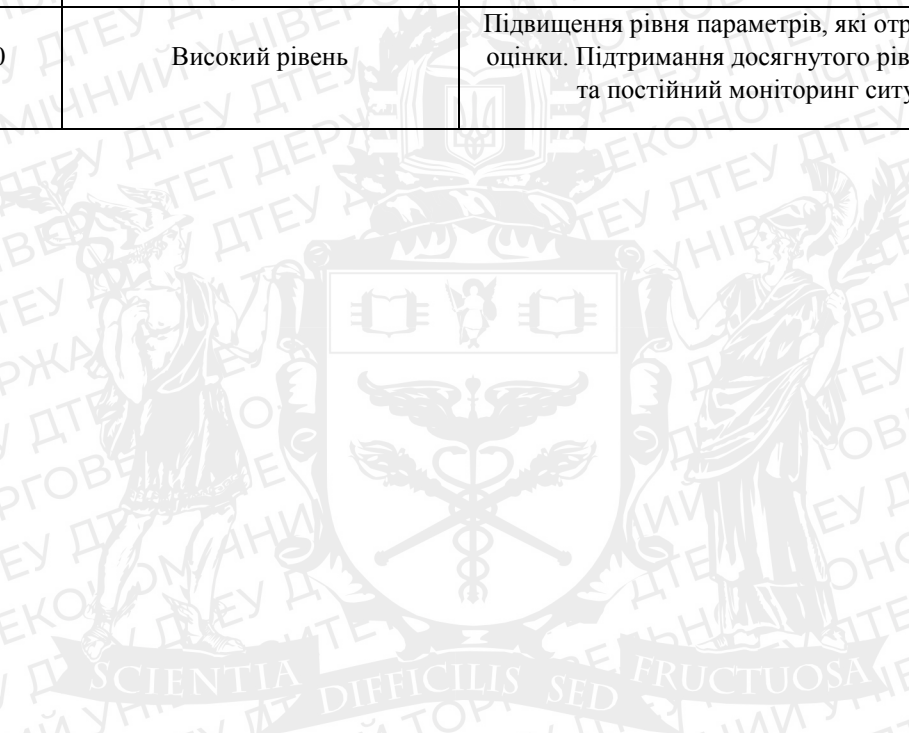


### Дані експертної оцінки іміджу готелю “Atlantic”

Показники	Дані
Загальна чисельність персоналу, осіб	88
Чисельність менеджерського складу	1 директор, 6 менеджерів, 3 підрозділи
Кількість вибірки кожної контактної групи (осіб)	10
<b>Зовнішній імідж</b>	
Імідж товару	4
Бізнес-імідж	3
Соціально-екологічний імідж	2
Імідж споживача	3
Візуальний імідж	3,1
Інтегральний показник зовнішнього іміджу	3,4
<b>Внутрішній імідж</b>	
Імідж персоналу	4,4
Імідж керівника	3,3
Організаційна культура та соціально-психологічний клімат	3,4
Інтегральний показник внутрішнього іміджу	3,7
Інтегральний показник іміджу	3,6

## Оцінка рівнів елементів іміджу готелю

Оцінка в балах	Оцінка за порядковою шкалою	Характеристика рівня елемента іміджу
0-2.5	Дуже низький рівень	Показник починає набувати негативного характеру
2.6-3.5	Низький рівень	Показник має позитивний характер, але потребує аналізу та підвищення рівня усіх його параметрів
3.6-4.0	Середній рівень	Показник має перспективи для підвищення, необхідний пошук та аналіз конкретних недоліків та корегувальні дії
4.1-5.0	Високий рівень	Підвищення рівня параметрів, які отримали нижчі оцінки. Підтримання досягнутого рівня, контроль та постійний моніторинг ситуації.





## Показники продуктивності праці за 2020-2021 роки в готелі “Atlantic”

№ п/п	Показник	2019	2020	2021	Відхилення	
					=/-	%
1	Продуктивність праці одного працівника за рік, тис. грн.	1098	2147	3222	2124	293
	- день	4.4	8.6	12.8	5.8	293
	- година	0,5	1.1	1,6	1.1	320
2	Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником, днів	250	251	250	-	-
3	Тривалість робочого дня, год	8	8	8	-	-

