

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система конфлікт менеджменту суб`єкта готельного бізнесу

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

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

*підпис
студента*

підпис керівника

підпис гаранта

Рева Тетяна
Юріївна

Полтавська Оксана
Володимирівна

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

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

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Реві Тетяні Юрївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система конфлікт менеджменту суб'єкта готельного бізнесу».

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 від 30.09.2022

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

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

Мета роботи – розгляд особливостей системи конфлікт менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процеси управління конфліктними ситуаціями на підприємстві готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення конфлікт менеджменту у готелі «IBIS», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «IBIS», М. КИЇВ

1.1. Техніко-організаційна характеристика готелю «IBIS» (м.Київ)

1.2. Причини виникнення і аналіз розвитку конфліктів в готелі «IBIS» (м.Київ)

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛІ «IBIS», М. КИЇВ

2.1. Розробка пропозицій із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі

2.2. Напрями вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.

9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.
(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

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

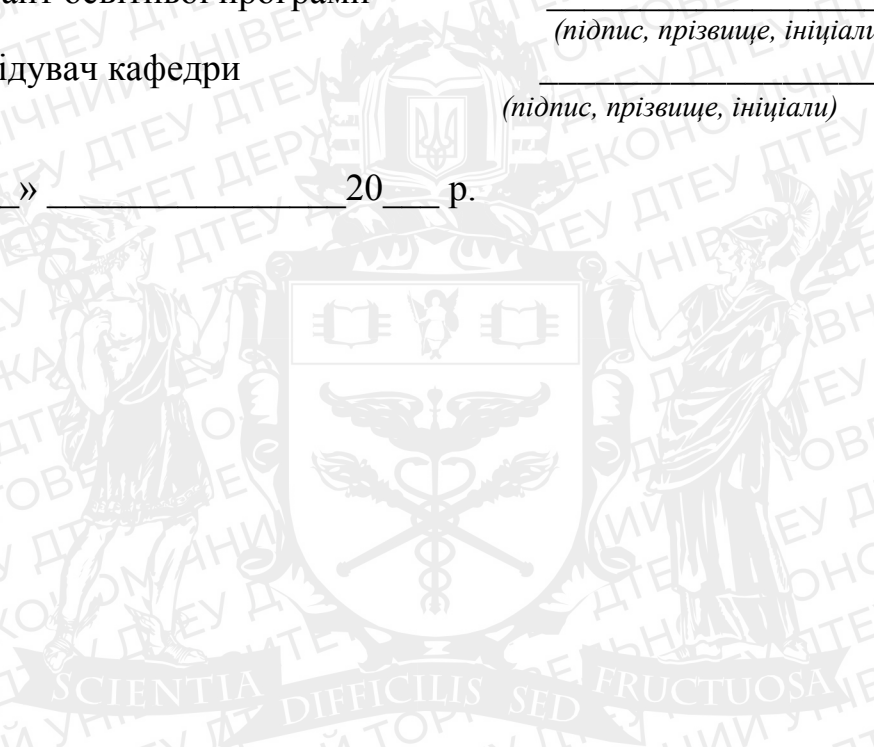
12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

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	6
РОЗДІЛ 1.....	7
ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «IBIS», М. КИЇВ	9
1.1. Техніко-організаційна характеристика готелю «IBIS» (м. Київ).....	9
1.2. Причини виникнення і аналіз розвитку конфліктів в готелі «IBIS» (м. Київ).....	15
РОЗДІЛ 2.....	24
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛІ «IBIS», М. КИЇВ	24
2.1. Розробка пропозицій із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі	24
2.2. Напрями вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. Індустрія гостинності пов'язана з обслуговуванням клієнтів, у процесі якого неминуче виникають конфліктні ситуації. Конфліктні ситуації в готельних підприємствах виникають переважно між гостями та співробітниками або між працівниками готелю. Зважаючи на це, всі працівники готелю повинні бути стресостійкими та бути готовими оперативно прийняти правильне рішення, що сприяє збереженню позитивного іміджу готелю, збільшенню прибутку, створенню дружньої атмосфери в колективі.

Розуміння причин виникнення конфліктних ситуацій у готельній сфері дозволить мінімізувати чи уникнути їх. Кожен керівник повинен вміти запобігати конфліктним ситуаціям, а також грамотно вирішувати ті, що вже виникли, збираючи цінну інформацію про причини та наслідки їх виникнення, що дозволяє в майбутньому підвищити ефективність діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Конфліктні ситуації вказують саме на ті проблеми, які існують в організації, допомагають у пошуку альтернатив при їх вирішенні, це і обумовлює актуальність теми дослідження.

Рівень дослідженості теми. Питанням управління конфліктними ситуаціями приділено увагу як іноземних так і вітчизняних науковців, таких як Т. О. Башук, В. В. Боковець, Т. В. Дуткевич, О. В. Кир'янова, А. Г. Кульчицька, Х. Й Роглев, В. В. Соколовська та ін. Проте, не дивлячись на значну кількість наукових доробок в цьому напрямку, виникає необхідність в подальшому дослідженні цього питання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розгляд особливостей системи конфлікт менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дати техніко-організаційну характеристику готелю «IBIS»;

- дослідити причини виникнення конфліктів в готелі «IBIS»;
- розробити пропозиції із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі;
- обґрунтувати напрями вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю.

Об’єкт дослідження – процеси управління конфліктними ситуаціями на підприємстві готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення конфлікт менеджменту у готелі «IBIS», м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використані наступні методи наукових досліджень: методи систематизації даних, метод опитування, графічний метод, метод узагальнення – для встановлення причини виникнення конфліктів в готелі «IBIS»; структурно-функціональний метод – для визначення напрямів удосконалення міжособистісних стосунків між співробітниками готелю.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є монографії, праці вітчизняних і закордонних науковців, статті періодичного друку, матеріали з корпоративного сайт готелю «IBIS», інформаційні джерела із мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні висновків і рекомендацій, які можуть бути використані для удосконалення міжособистісних стосунків персоналу вітчизняних підприємств готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 31 найменування і додатків. Загальний обсяг роботи становить 43 сторінки, на яких представлено 9 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «IBIS», М. КИЇВ

1.1. Техніко-організаційна характеристика готелю «IBIS» (м. Київ)

Конфлікт менеджмент (управління конфліктами) є цілеспрямованою дією стосовно усунення (мінімізації) обставин, які спричинили конфлікт, або корекція поведінки учасників конфлікту. Конфліктами в організаціях необхідно управляти, оскільки відслідковуючи ознаки виникнення конфліктної ситуації, закономірності розвитку конфліктів, виявляючи мотиви та цілі учасників конфлікту, усвідомлюючи справжні інтереси сторін конфлікту, використовуючи методи аналізу конфліктної ситуації та організації спільного пошуку рішень, керівництво набагато ефективніше справляється зі складними управлінськими проблемами.

Готель «IBIS» – це трьох зірковий готель, який було відкрито у 2012 році. Це сучасний, недорогий готель, що знаходиться в самому центрі Києва, недалеко від центрального залізничного вокзалу, Ботанічного саду ім. А. В. Фоміна та Національного оперного театру. Готель «IBIS» входить до міжнародного готельного холдингу AccorHotels, який був заснований в 1967 році. Місцезнаходження готелю: м. Київ, бульвар Т. Шевченка, буд 25.

Номерний фонд готелю «IBIS» складають 212 номерів, які представлені:

- стандартними номерами із одним широким або двома роздільними ліжками;
- сімейними номерами з одним широким і одним диваном-ліжком;
- преміум-номерами з одним двоспальним ліжком.

Усі номери готелю оснащені центральною системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим виходом на міжнародну телефонну лінію, електронною системою безпеки і Wi-fi доступом до інтернет.

Користування сейфом та феном включені в оплату номера. Також існує внутрішній телефон, по якому гість може зателефонувати й замовити будь-яку додаткову послугу, не виходячи з номера.

Крім того, в готелі «IBIS» є номери для людей з обмеженими можливостями, які обладнані зручними поручнями, адаптивними меблями, кнопками виклику персоналу. На всіх сходах готелю є пандуси для колясок, двері та проходи розширені. У номерах готелю можливе також розміщення з домашніми тваринами.

Загальна площа готелю «IBIS» – 13,7 тис. кв. м., житлова площа – 10,3 тис. кв. м. Структура номерів готелю «IBIS» показана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Структура номерів готелю «IBIS»

№	Категорія	Кількість	Структура, %
1	2	3	4
1	Стандарт	136	64,2
2	Преміум	45	21,2
3	Сімейним	31	14,6
4	з них обладнані для інвалідів	5	2,4
5	Всього	212	100,0

Отже, максимальна частка припадає на номери типу Стандарт – 64,2% та Преміум – 21,2%.

Готель «IBIS» надає наступні послуги:

- розміщення та проживання;
- доставка преси;
- камера зберігання багажу;
- цілодобові послуги консьєржа;
- багатомовний персонал та послуги перекладу;
- 4 конференц-зали;
- пральня;
- послуги по прасуванню одягу;
- факс / ксерокопіювання;

- хімчистка;
- бар;
- ресторан.

В готелі «IBIS» працює кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії гостинності, який допоможе у вирішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування в готелі незабутнім, стануть запорукою успішного бізнесу і просто гарного настрою. На території готелю «IBIS» працюють такі ресторани та бари (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Організаційна структура івент-сервісу готелю «IBIS»

Тип ресторану	Місце розташування	Місткість	Режим	Кухня
1	2	3	4	5
Ресторан «Орен»	1 поверх	45	з 7:00 до 23:00	вранці - «шведський стіл», вдень і увечері ресторан - à la carte
Бар «Rendez-vous»	2 поверх	35	цілодобово	індивідуальні замовлення

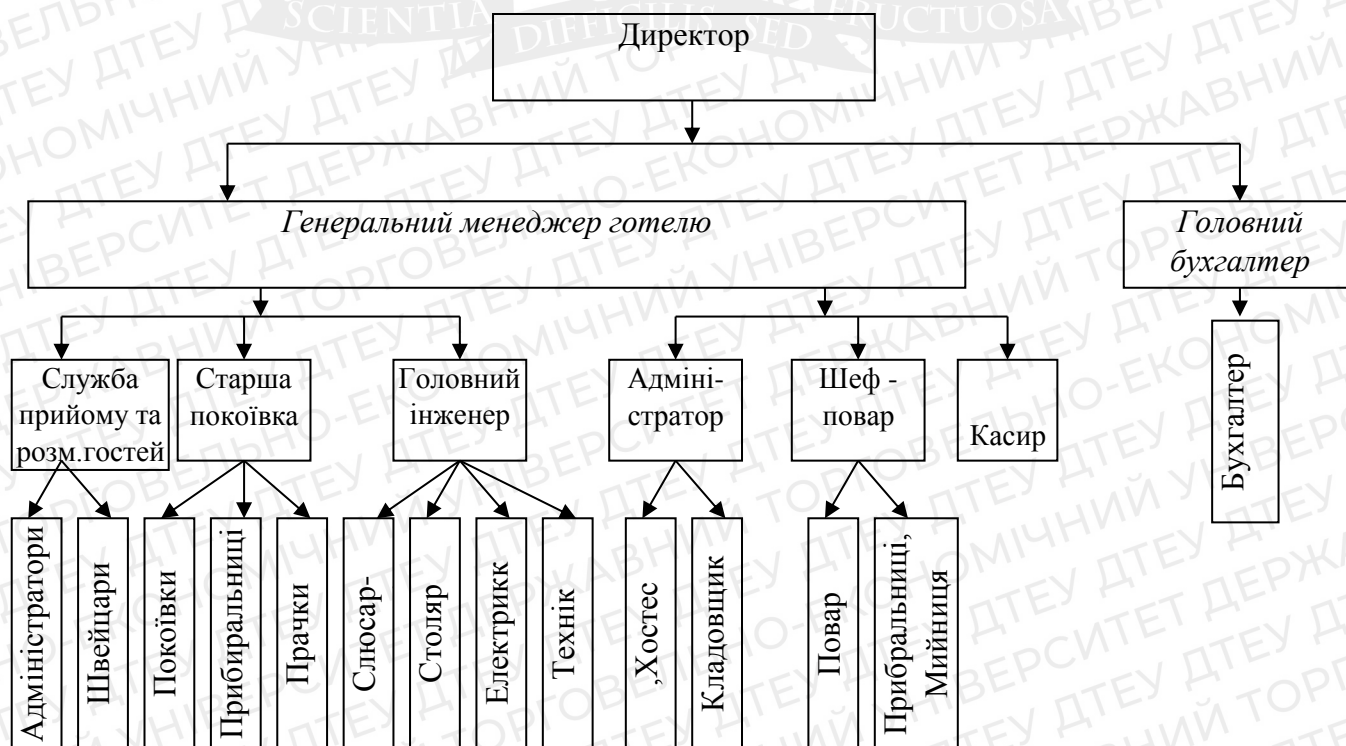


Рис. 1.1. Організаційна структура готелю «IBIS»

Згідно з організаційною структурою, головну функцію здійснення управлінської діяльності покладено на генерального менеджера готелю «IBIS», права та обов'язки якого закріплено посадовою інструкцією. Генеральний менеджер є штатним працівником, що здійснює загальне управління всіма напрямками діяльності підприємства, забезпечує взаємодію всіх його структурних підрозділів та служб.

Організаційна структура управління готелем відображена на рис. 1.1.

Особливості управління готелем та організаційна структура описані в Статуті готелю «IBIS». Розподіл функцій персоналу готелю «IBIS» представлений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Розподіл спеціальних функцій персоналу готелю «IBIS»

Співробітник	Підрозділ	Функція	Посадові обов'язки
1	2	3	4
Генеральний менеджер готелю	Адміністрація / Пряме підпорядкування директору готелю «IBIS»	Управління готелем / управління закупками / управління маркетинговою діяльністю (асортиментна, цінова, рекламна політики, політика розподілу тощо), управління персоналом / управління фінансовими потоками та прибутковістю бізнесу / управління інноваціями	Оперативне управління підрозділами, відповідальними за організацію надання послуг в готелі – служба прийому та розміщення гостей, служба старшої покоївки, служба головного інженера, служба адміністраторів, ресторанна служба, касири
Адміністратори	Адміністрація / Операційний підрозділ – служба адміністраторів, пряме підпорядкування генеральному менеджеру готелю «IBIS»	Управління готелем - Управління процесами прийому та розміщення гостей	Оперативне управління службою хостесу та кладовщиком

Продовження табл.1.3

1	2	3	4
Старша покоївка	Адміністрація / Операційний підрозділ – старшої покоївки, пряме підпорядкування генеральному менеджеру готелю «IBIS»	Управління готелем - Управління процесами підготовки номерів для приймання гостей (прибирання, контроль наявності господарських товарів – туалетний папір, шампуні, вода тощо)	Оперативне управління службою старшої покоївки (контроль роботи покоївок, прибиральниць, прачок)
Головний інженер	Адміністрація / Операційний підрозділ – головного інженера, пряме підпорядкування генеральному менеджеру готелю «IBIS»	Управління готелем - Управління процесами технічного стану готелю (справність устаткування тощо)	Оперативне управління службою головного інженера (контроль роботи слюсаря, столяра, техніка, електрика тощо)
Шеф-повар	Адміністрація / Операційний підрозділ – ресторанна служба, пряме підпорядкування генеральному менеджеру готелю «IBIS»	Управління готелем - Управління процесами приготування їжі та харчування гостей	Оперативне управління службою шеф-кухаря (контроль роботи кухарів, прибиральниць, мийниць, офіціантів)
Касир	Адміністрація / Операційний підрозділ – каса, пряме підпорядкування генеральному менеджеру готелю «IBIS»	Управління готелем – приймання грошових коштів та надані послуги від гостей, видача грошових коштів на придбання продуктів, господарських товарів персоналу готелю	Оперативне управління службою касирів (контроль залишків грошових коштів та цільового призначення їх використання)
Головний бухгалтер	Адміністрація / Бухгалтерія, пряме підпорядкування директору готелю «IBIS»	Управління готелем – управління фінансовою діяльністю	Управління фінансовою діяльністю, відповідальність за повноту та вчасність подання фінансової звітності, звітування перед власниками бізнесу

Процеси основного і допоміжного виробництва в готелі «IBIS» реалізується наступними службами: службою прийому та розміщення гостей,

службою обслуговування номерного фонду (служба старшої покоївки, ресторанна служба тощо), службою головного інженера. Дані підрозділи забезпечують створення і реалізацію основних і додаткових послуг готелю «IBIS». Суттєва увага приділяється управлінню операційною діяльністю, яка безпосередньо пов'язана з управлінням якістю готельних послуг. Дана функція виконується генеральним менеджером готелю.

Прагнення готелю до високого рівня завантаження номерного фонду, до підтримки іміджу готелю, який задовольняє всі потреби гостей на вищому рівні, зобов'язує керівництво закладу здійснювати постійний контроль за якістю послуг. Правила обслуговування клієнтів, поведінки обслуговуючого персоналу, його зовнішнього вигляду закріплені наказами директора готелю та посадовими інструкціями. Співробітники готелю «IBIS» – це його обличчя. Вони повинні мати охайний вигляд, посміхатися, бути ввічливими та готовими завжди уважно вислухати гостя та надати йому допомогу у всіх питаннях, поки він знаходиться на території готелю. Заохочується особистий підхід до гостей.

Чіткою є вимога щодо зовнішнього вигляду персоналу. Стандарт зовнішнього вигляду передбачає охайну зачіску та манікюр, неяскавий макіяж, форму (для адміністратора літня форма – світло-коричнева спідниця, жилетка такого самого відтінку та біла блуза з краваткою в тон спідниці та жилета, зимова – спідниця-шотландка, біла блуза та жилетка, краватка; для покоївок – брюки та жакет з м'якої тканини світло коричневого відтінку; швейцари влітку – світло-коричневий жилет та брюки (відповідно з формою адміністраторів) та білі сорочки, взимку додається жакет бордового кольору), бейджик з ім'ям англійською мовою та посадою, начищене взуття.

Усі працівники готелю повинні досконально знати готель, щоб мати можливість відповісти на будь-яке запитання гостя та вирішити проблеми на своєму рівні. Директором готелю розроблено змінний графік для всіх працівників готелю. Дотримання стандартів робочого часу є обов'язковим. Функцію забезпечення безперебійної роботи всіх систем готелю та

ресторану, їх обслуговування, профілактику та необхідний ремонт забезпечує служба головного інженера. Підтримкою телефонної служби, автоматизованої системи управління адміністраторів готелю, банківських терміналів та касових апаратів займаються позаштатні співробітники готелю.

Відповідальність за своєчасне забезпечення номерного фонду усім необхідним лежить на двох старших покоївках. Одна займається організацією забезпечення та обліком додаткових послуг в номерах (мінібар та необов'язкові туалетні приналежності).

Такі функції, як керівництво інноваційним розвитком підприємства та управління маркетингом, здійснює генеральний менеджер готелю одноособово. Облік та аналіз господарської діяльності веде бухгалтерія. Але всі звіти, які здаються до бухгалтерії, спочатку перевіряються генеральним менеджером готелю.

Загальною метою реалізації всіх вищенаведених функцій є стовідсоткове задоволення потреб гостей готелю та надання їм послуг найвищої якості. У готелі «IBIS» розроблена спеціальна програма для постійних клієнтів готелю. Ця програма дає можливість отримати додаткові привілеї без зайвих витрат, зокрема безкоштовне розміщення, знижки на обслуговування в ресторані, покращення категорії номеру та знижка на послуги готелю.

1.2. Причини виникнення і аналіз розвитку конфліктів в готелі «IBIS» (м. Київ)

Не дивлячись на досить високий рівень корпоративної культури готелю «IBIS», яка розроблялася на основі міжнародних стандартів холдингу AccorHotels, все ж таки конфліктні ситуації інколи виникають. Загалом конфлікти, що виникають в готелі «IBIS», можна поділити на наступні типи (рис. 1.2.).

Конфлікти між гостями та персоналом в готелі «IBIS» найчастіше

виявляються в формі різних скарг. Гості готелю сьогодні, враховуючи жорстку конкуренцію на ринку, все більш прискіпливо ставляться до питань обслуговування. У результаті цього вони можуть скаржитися на неналежне виконання готельної послуги: своєчасне виконання замовлення, неналежне обслуговування, недостовірну інформацію про страви тощо.

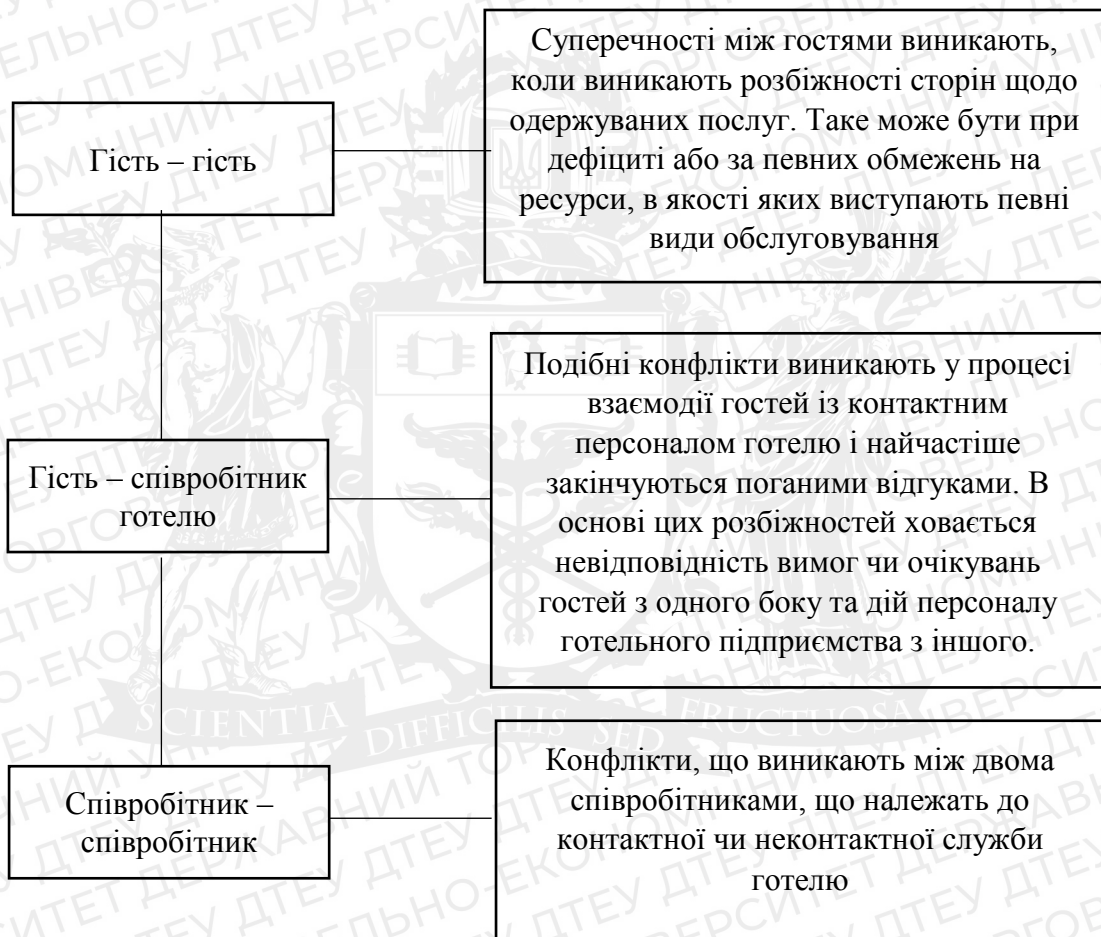


Рис. 1.2. Типи конфліктів в готелі «IBIS»

Доволі часто конфлікти виникають при психологічній несумісності персоналу з обслуговування і особливостей характеру клієнтів. Наприклад, відвідувач принижує обслуговуючий персонал натяками на можливу нагороду – «чайові» – за умови уважного щодо нього ставлення. При цьому велике значення мають такі особисті якості співробітників, як стриманість та терпимість. В Додатку А систематизовано основні причини виникнення конфліктів в готелі «IBIS» (таблиця 1.4).

Гості у випадку, коли вони вважають, що послуга надана неякісна, або не в повній мірі, можуть залишити скаргу. Усі скарги в готельній справі можна умовно розділити на чотири категорії (рис. 1.3.).

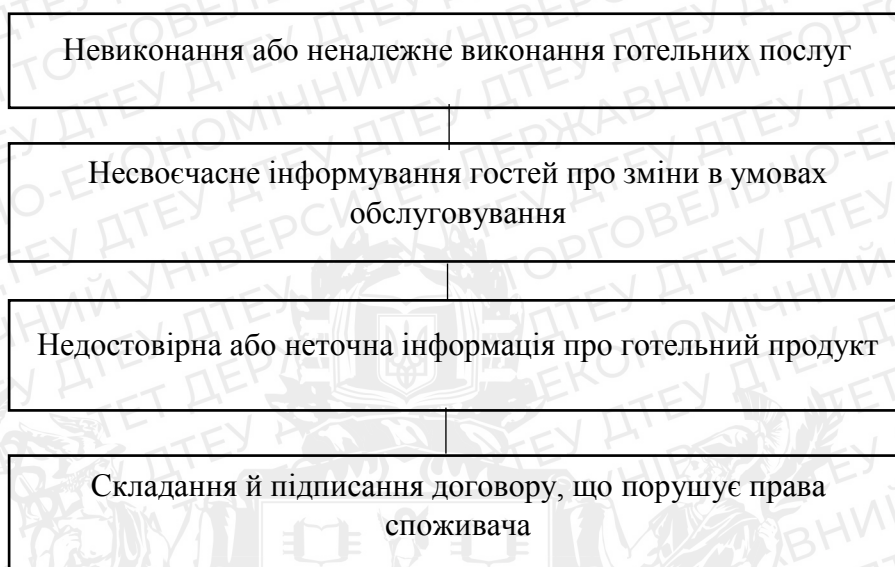


Рис. 1.3. Типи скарг в готелі «IBIS»

У таблиці 1.5 наведено інформацію про кількість скарг, що надійшли від гостей готелю «IBIS» у 2019-2021 рр..

Таблиця 1.5.

Кількість скарг, що надійшли від гостей готелю «IBIS»

№	Типи скарг	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019, %	Відхилення 2021/2020, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Невиконання або неналежне виконання готельних послуг	45	44	41	97,8	93,2
2	Несвоєчасне інформування гостей про зміни в умовах обслуговування	19	18	17	94,7	94,4
3	Недостовірна або неточна інформація про готельний продукт	14	12	12	85,7	100,0
4	Складання й підписання договору, що порушує права споживача	5	5	4	100,0	80,0
5	Всього	83	79	74	95,2	93,7

Як бачимо, спостерігається позитивна тенденція до скорочення кількості скарг клієнтів готелю «IBIS» у 2019-2021 рр.. Причому така

тенденція зберігається за всіма типами скарг.

Далі для встановлення основних причин виникнення конфліктних ситуацій за участю гостей готелю «IBIS» нами було проаналізовано ступінь їх задоволеності послугами готелю. Для цього було враховано відгуки, розміщені на офіційному сайті готелю та з сайту Booking.com. За даними сайту Booking.com рейтинг «IBIS» м. Київ складає 8,1 балів, що є досить високим балом.

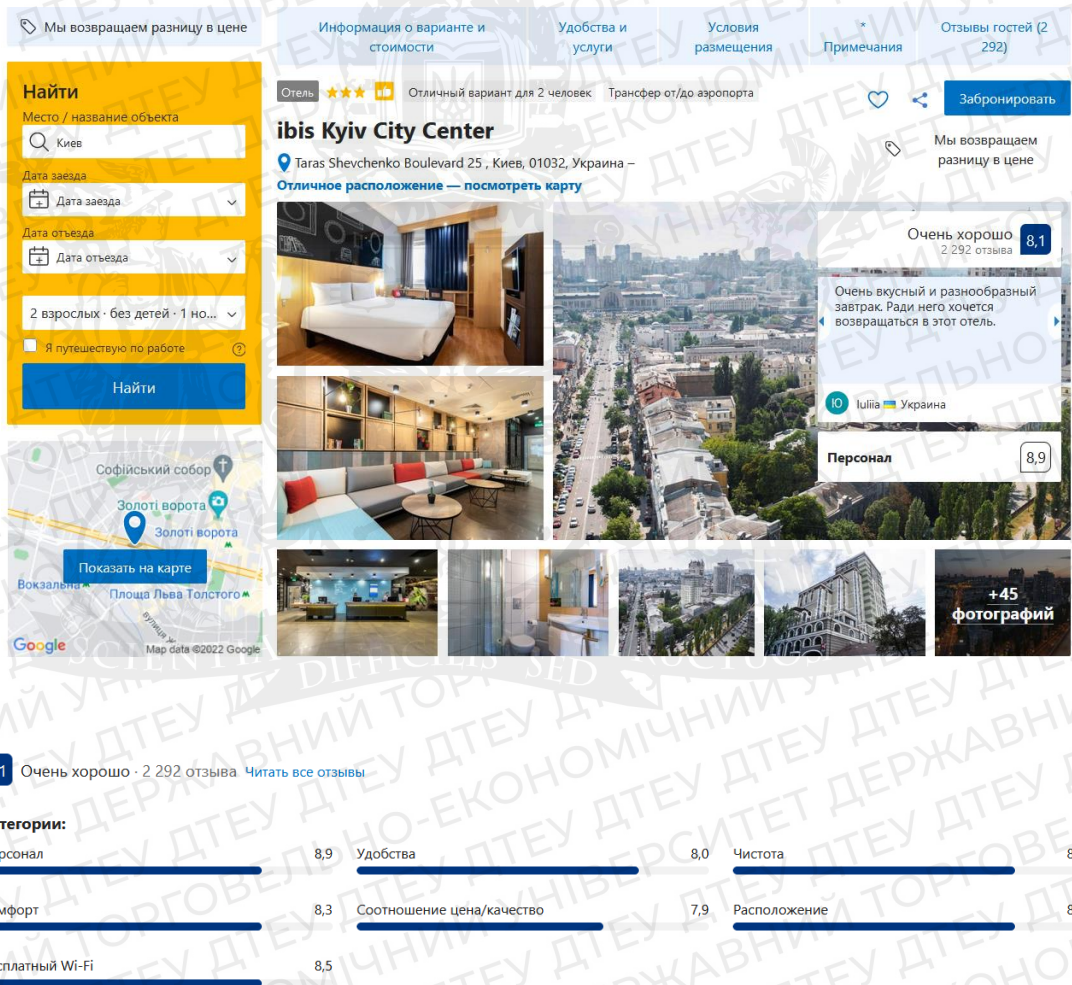


Рис. 1.4. Рейтинг готелю «IBIS» м. Київ згідно з відгуками гостей за даними сайту Booking.com, 2022 рік

На сьогоднішній день на сайті Booking.com представлено 2292 реальних відгуків. На підставі даних, представлених на рис. 1.4, ми дійшли висновку, що основні критерії перебувають на високому рівні. Низькі бали дозволяють зробити висновок про наявність певних проблем в

обслуговуванні гостей в готелі «IBIS», які можуть призвести до конфліктних ситуацій.

За підсумками аналізу відгуків відвідувачів готелю «IBIS» м. Київ, розміщених на сайтах готелю та Booking.com була складено діаграму показників оцінки якості послуг готелю «IBIS» м. Київ (рис. 1.5).

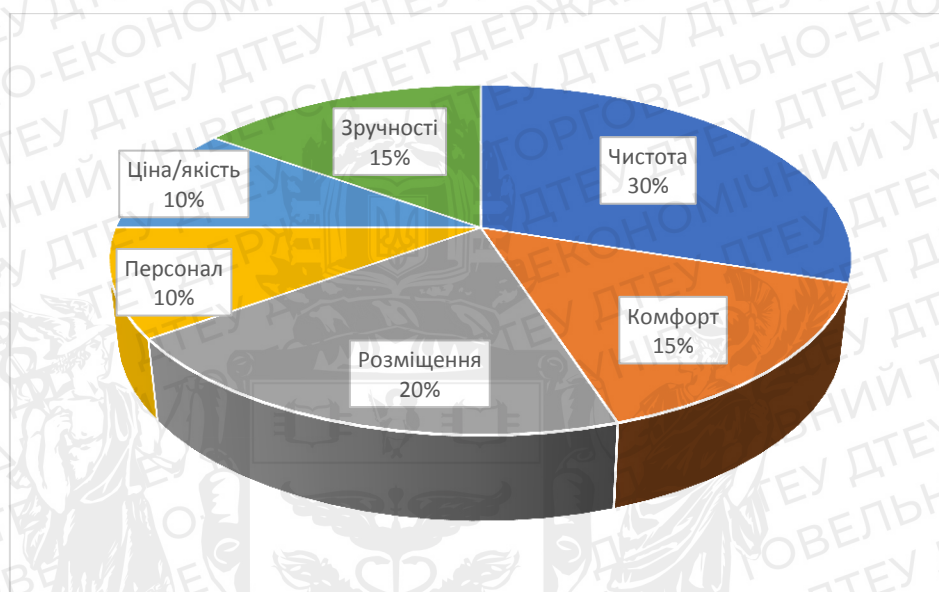


Рис. 1.5. Показники оцінки якості послуг готелю «IBIS» (складено автором)

Більшість відгуків, написаних гостями готелю, є позитивними, в яких відзначається якість обслуговування, ввічливий професійний персонал, гарне місце розташування готелю (поряд з центральним проспектом та історичною частиною міста). Однак поряд із позитивними відгуками можна зустріти і негативні. Серед негативних моментів, що відзначають гості, необхідно виділити наступні: низька швидкість обслуговування, відсутність місць для паркування, малий асортимент страв у барі.

З метою виявлення причин конфліктів ми проаналізували кількість конфліктних ситуацій, що відбуваються у кожному функціональному підрозділі готелю. Під час аналізу враховувалися як контактні служби – служба прийому та розміщення, служба харчування, так і неконтактні служби – служба хаускіпінгу (послуги прибирання, прасування, миття),

служба безпеки, служба обслуговування. В результаті проведеного аналізу було отримано дані, представлені рис. 1.6.

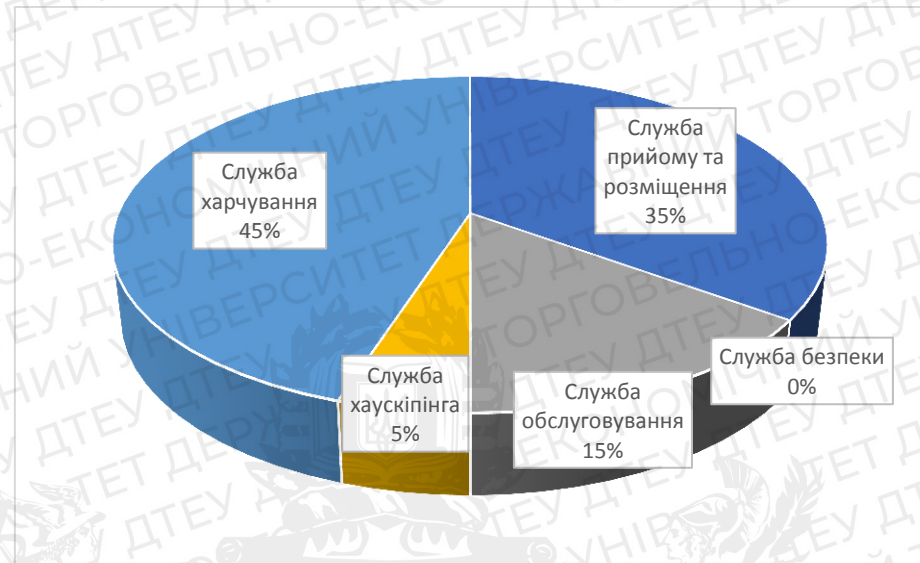


Рис. 1.6. Частка конфліктів у підрозділах готелю «IBIS» (складено автором)

На підставі даних, представлених на рисунку, можна зробити висновок, що найбільша кількість конфліктних ситуацій відбувається у таких службах як служба прийому та розміщення гостей – 35% (клієнти незадоволені швидкістю обслуговування та реагування на їх проблеми зі сторони адміністраторів тощо) та служба харчування – 45% (клієнти незадоволені швидкістю обслуговування та якістю страв тощо). Це зумовлено тим фактом, що ці служби найчастіше контактують із гостями. Крім того, у службу прийому та розміщення гості звертаються з будь-якою проблемою.

Для виявлення причин та особливостей конфліктів у готелі «IBIS» та їх кількості, були взяті дані служб: прийому та розміщення, хаускіпінгу (послуги прибирання, прасування, миття), обслуговування, надання харчування. Облік конфліктних ситуацій показав, що основну загрозу становлять зовнішні конфлікти, частка яких у загальній кількості становить 81%, що є дуже небезпечним для прибуткової діяльності готелю та формування його іміджу на ринку готельних послуг (рис. 1.7.). Ця статистика показує, що не дивлячись на те, що готель намагається керувати як

внутрішніми, так і зовнішніми конфліктами, основні конфлікти – це конфлікти між співробітниками та гостями, що, безумовно, впливає на формування загального іміджу та репутації готелю.

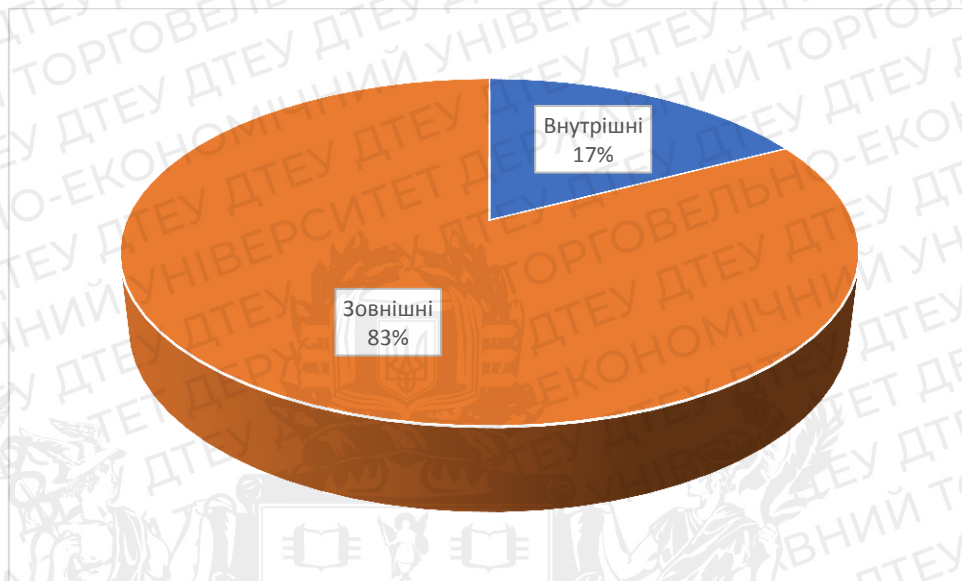


Рис. 1.7. Співвідношення внутрішніх та зовнішніх конфліктів у готелі «IBIS» (складено автором)

У процесі дослідження причин виникнення і аналізу розвитку конфліктів в готелі «IBIS» (м. Київ) нами було виокремлено наступні зовнішні та внутрішні конфлікти.

1. Внутрішні конфлікти.

Відсутність чіткого визначення обов'язків персоналу та термінів для їх виконання. Ця проблема відноситься до категорії організаційних конфліктів.

Результатом внутрішнього конфлікту може бути зовнішній конфлікт:

- при несвоєчасному надходженні інформації для кожної служби (може відбуватися через розбіжності в розумінні поставлених задач між співробітниками), обслуговування гостя відбувається або набагато пізніше за належний час, або взагалі відсутнє;

- повільне обслуговування персоналом, обслуговування персоналом без настрою (що також може бути викликане наявністю організаційного конфлікту) позначається не тільки на настрої гостей, але на іміджі готелю та

його репутації, що згодом негативно впливає на кількість гостей у готелі та на рівень завантаження номерного фонду в цілому;

– відсутність стандарту поведінки у конфліктних ситуаціях підвищує негатив з боку гостя, який переходить далі службовими сходами аж до генерального менеджера готелю.

Відсутність злагодженого механізму роботи та чіткого розмежування обов'язків спричиняє те, що кожен співробітник починає перекладати відповідальність за конфлікт на іншого співробітника, звинувачуючи в цьому інші служби, або посиляється на недостатню кількість інформації про гостя в момент кожного етапу обслуговування.

2. Зовнішні конфлікти.

У результаті вивчення зовнішніх конфліктів були виявлено основні причини звернення гостей до персоналу із скаргами:

- невідповідність технічного оснащення номера, заявленому на сайті готелю;
- проблеми технічного характеру (несправності, поломки);
- повільне обслуговування гостя;
- шум у холі готелю та в ресторані у нічний час;
- самостійна доставка багажу до номера.

У процесі аналізу ефективності управління конфліктними ситуаціями в готелі «IBIS» було виявлено, що в цьому готелі не існує певного механізму вирішення та профілактики конфліктних ситуацій. Одним із типів конфліктів, що виникають у готелі «IBIS», є організаційний конфлікт, який проявляється між лінійним персоналом у процесі здійснення ними своїх посадових обов'язків. У процесі дослідження конфліктів між лінійним персоналом та керівництвом готелю «IBIS» виявлено не було.

Організаційні конфлікти є причиною формування несприятливого клімату у колективі, що обумовлює виникнення конфліктів із гостями, практично завжди з вини персоналу (поганий настрій, негативні емоції та інші фактори).

Аналіз системи управління конфліктами між співробітниками та гостями у готелі «IBIS» показав, що в готелі відсутній стандарт дії співробітників у конфліктних ситуаціях, що негативно позначається на системі управління конфліктами в цілому. На сьогоднішній день в організації не приділяється увага навчанню персоналу діям в умовах конфліктних ситуацій.

Найчастіше адміністратори вживають певних дій щодо врегулювання конфлікту, проте не доводять їх до кінця, внаслідок чого гість залишається незадоволеним якістю послуг та рівне обслуговування в готелі. Співробітники служби прийому та розміщення не мають інформації про рівень своїх повноважень при врегулюванні конфліктів, внаслідок чого до конфлікту часто залучається керівництво готелю.

Крім того, через відсутність чіткої регламентації посадових осіб обов'язків співробітників різних підрозділів виникають ситуації, коли співробітники одного підрозділу перекладаю відповідальність на працівників іншого підрозділу за виконання певної задачі, що призводить до появи внутрішніх конфліктів між співробітниками. Даний алгоритм дії неприйнятний для успішного функціонування готелю.

Також у готелі відсутній такий важливий момент у врегулюванні конфліктних ситуацій як подяка гостю з боку готелю за вказівку на проблемні моменти у діяльності готелю «IBIS». Однак даний момент є досить важливим у діяльності готельних підприємств, так він дозволяє гостю відчувати свою важливість.

Таким чином, дослідження показало, що в готелі «IBIS» відсутня ефективна система управління конфліктами. Зважаючи на відсутність навчання співробітників поведінці в умовах конфліктних ситуацій, вони часто своїми діями провокують подальший розвиток конфліктів з гостями, що негативно позначається на репутації готелю. Отже, необхідними до впровадження є напрями удосконалення системи конфлікт менеджменту у готелі «IBIS», що буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛІ «IBIS», М. КИЇВ

2.1. Розробка пропозицій із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі

На основі дослідження, проведеного в попередньому розділі, було наголошено на наявності в системі управління готелем «IBIS», м.Київ як внутрішніх так і зовнішніх конфліктів. В таблиці 2.1 окреслимо основні причини виникнення даних конфліктів та відповідно розробимо пропозиції із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі.

Таблиця 2.1

Основні причини виникнення конфліктів в готелі «IBIS», м.Київ

№	Конфлікт	Причина	Співробітники, що спричинили появу конфліктної ситуації
1	2	3	4
1	Зовнішні конфлікти (приклади)	невідповідність технічних характеристик готелю, заявленим на сайті або повідомленим гостю по телефону; невідповідність правил в організації роботи готелю, заявленим на сайті або повідомленим гостю по телефону	Служба прийому та розміщення гостей, адміністратор, старша покоївка, головний інженер, хостес, генеральний менеджер готелю
1.1	Клієнт здивований відсутністю в номері сейфа, хоча на сайті готелю була розміщена інша інформація	невідповідність технічного оснащення номера, заявленому на сайті готелю	генеральний менеджер готелю – відповідає за маркетингову діяльність готелю, а отже, слідує за контентом, представленим на сайті
1.2	Гість після тривалої поїздки не може прийняти душ через поломки крану	проблеми технічного характеру (несправності, поломки)	старша покоївка – вчасно не повідомила адміністратора про поломку, адміністратор – вчасно не повідомив головного інженера про поломку, головний інженер – вчасно не усунув несправності / поломки

Продовження табл.2.1

1	2	3	4
1.3	Гість після тривалої поїздки хоче йти відпочивати, а адміністратор не може знайти його заявку на проживання	повільне обслуговування гостя	адміністратор – некоректне оформлення заявки
1.4	Гість після тривалої поїздки хоче йти відпочивати, проте йому заважають шуми	шум у холі готелю та в ресторані у нічний час	адміністратор – вчасно не відреагував на шумну поведінку гостей у холі та не ознайомив їх із правилами поведінки після 22:00
1.5	Стомлений гість після тривалої поїздки змушений самостійно нести багаж в номер	самостійна доставка багажу до номера	адміністратор не звернув увагу на наявність багажу, а відповідно не покликав співробітника, який відповідає за дану ділянку
2	Внутрішні конфлікти (приклади)	відсутність чіткого визначення обов'язків персоналу та термінів для їх виконання; відсутність злагодженого механізму роботи та чіткого розмежування обов'язків	Служба прийому та розміщення гостей, адміністратор, старша покоївка, головний інженер, хостес, генеральний менеджер готелю, бухгалтер
2.1	Гість незадоволений, що обслуговування відбувається або набагато пізніше за належний час, або взагалі відсутнє	несвоєчасне надходження інформації для кожної служби (може відбуватися через розбіжності в розумінні поставлених задач між співробітниками)	генеральний менеджер готелю – недосконалість бізнес-процесів в готелі, бухгалтер – недоліки в розроблених посадових інструкціях
2.2	Гість незадоволений, що персонал без настрою	обслуговування персоналом без настрою (що також може бути викликане наявністю організаційного конфлікту) позначається не тільки на настрої гостей, але на іміджі готелю та його репутації	генеральний менеджер готелю – недосконалість системи контролю роботи адміністратора, адміністратор – поганий настрій через особисті проблеми
2.3	Гість незадоволений тим, що адміністратор не володіє повною інформацією про ті чи інші процеси	відсутність стандарту поведінки у конфліктних ситуаціях підвищує негатив з боку гостя, який переходить далі службовими сходами аж до генерального менеджера готелю	генеральний менеджер готелю – недосконалість системи контролю роботи адміністратора, адміністратор – незнання регламентів та правил поведінки та обслуговування гостей

Представлені в таблиці 2.1 приклади конфліктів, які мали місце в

діяльності готелю «IBIS», м.Київ за останній рік, доводять, що основними причинами їх появи є наступні:

—зовнішні конфлікти: невідповідність технічних характеристик готелю, заявленим на сайті або повідомленим гостю по телефону; невідповідність правил в організації роботи готелю, заявленим на сайті або повідомленим гостю по телефону;

—внутрішні конфлікти: відсутність чіткого визначення обов'язків персоналу та термінів для їх виконання; відсутність злагодженого механізму роботи та чіткого розмежування обов'язків.

Виходячи із цього, до розробки можуть бути рекомендовані наступні пропозиції із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі «IBIS», м.Київ:

1.аудит модулів інформаційної системи готелю.

Наразі в готелі «IBIS», м.Київ використовується програма для готелів SERVIO (потужний багатофункціональний програмний інструмент, який вирішує всі найважливіші завдання готельного бізнесу: бронювання, поселення гостей, проведення конференцій та банкетів, управління персоналом і контроль їх роботи, фінансовий і бухгалтерський облік, інші). Передбачається виконання наступних робіт: аналіз модулів по обслуговуванню гостей (оформлення заявки на проживання), аналіз модулю контролю технічного стану номеру (контроль опцій номеру та його технічного стану) тощо.

Аудит модулів інформаційної системи готелю проводитиметься співробітниками компанії SERVIO. Орієнтовна вартість аудиту становить 30 тис.грн. У випадку необхідності вдосконалення модулю вартість становитиме від 15 тис.грн.; розробка нової задачі – модулю становить 75 тис.грн.;

2.аудит посадових інструкцій персоналу.

Передбачає перевірку розділів посадових інструкцій за всіма категоріями персоналу: права; обов'язки; відповідальність тощо, у випадку необхідності вносяться зміни. Відповідальним є генеральний менеджер

готелю «IBIS», м.Київ;

3.аудит регламентів, положень та інструкцій, що регламентують правила поведінки персоналу із клієнтами.

Такими документами є Правила проживання в готелі «IBIS», м.Київ; Правила надання готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ; Стандарт обслуговування гостей в ресторані готелю «IBIS», м.Київ; Опис обов'язків покоївки, адміністраторів тощо. Доцільним є перегляд даних регламентів із врахуванням останніх випадків виникнення конфліктних ситуацій;

4.аудит та оновлення інформації, представленої на сайті.

Як показали приведені вище дослідження, часто інформація, приведена на сайті, неактуальна, що спричиняє появу конфліктних ситуацій. Тому важливо щомісяця оновлювати інформацію відповідно до останніх змін; наповнювати сайт цікавою для гостя інформацією (це може бути аналітика по ринку туристичних послуг; інформація про інноваційні туристичні послуги; інформація про участь готелю «IBIS», м.Київ в соціальних проектах тощо). Необхідно також слідкувати за актуальністю інформації, приведеної на сторінках соціальних мереж. Відповідальним за реалізацію заходу є генеральний менеджер готелю;

5.розробка Положення про роботу адміністратора із клієнтами із врахуванням всіх типових ситуацій, які можуть спричинити конфлікти.

Доцільним є графічне зображення кожного етапу розв'язання проблемної ситуації, що дозволить більш чіткіше сприймати представлену інформацію та слідувати алгоритму у випадку конфліктної ситуації.

Цілком логічно, що багато конфліктів виникає по причині невідповідності якості послуг готелю очікуванням клієнта, тому з метою уникнення появи конфліктних ситуацій по даній причині, доцільним є вдосконалення системи управління якістю готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ.

Модель управління „П'ять М” в готелі «IBIS має враховувати, що якість готельних послуг може бути досягнута шляхом ефективного

управління всіма компонентами процесів обслуговування гостей в готелі: управління персоналом (MEN), управління технічним станом обладнання та устаткування (MACHINE), управління матеріалами та іншими товарно-матеріальними цінностями (MATERIAL), управління процесами (METHOD) та факторами і чинниками навколишнього середовища, мікроклімату в готелі «IBIS (MILIEU).

Пропонована до впровадження в готелі «IBIS», м. Київ структурно-функціональна модель системи управління якістю готельних послуг приведена на рис. 2.1.

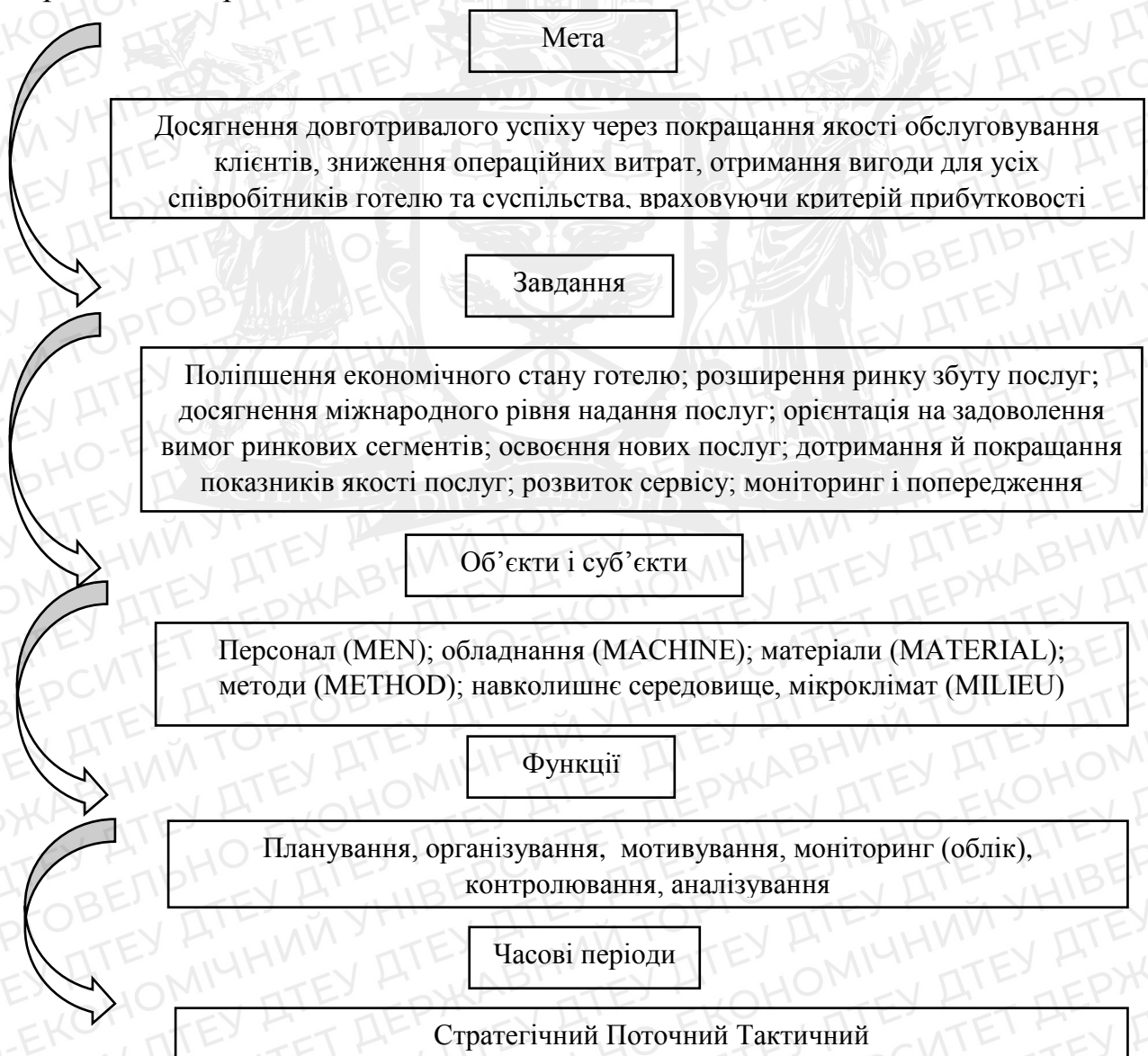


Рис. 2.1. Структурно-функціональна модель системи управління якістю готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ (складено автором на основі [7])

„Петля якості” прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004 і описує етапи життєвого циклу послуги, серед яких маркетингова діяльність готелю, проектування готельної послуги; матеріально-технічне забезпечення; підготовка розробки технологічного процесу обслуговування в готелі; пропозиції готельного продукту; контроль якості готельних послуг; реконструкція та експлуатація готельного фонду; управління інфраструктурними компонентами готелю; технічна допомога в обслуговуванні гостей; підвищення кваліфікації персоналу.

За приведення у відповідність структурно-функціональної моделі системи управління якістю готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ відповідальним є генеральний менеджер та директор. Метою вдосконаленої системи управління якістю готельних послуг є досягнення довготривалого успіху через покращення якості обслуговування гостей, зниження операційних витрат на утримання готелю, створення оптимальних умов для підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Основними завданнями, що стосуються підвищення рівня задоволеності клієнтами послугами готелю, є наступні:

- досягнення міжнародного рівня якості надання послуг;
- максимальна орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів, що дозволить скоротити кількість конфліктних ситуацій;
- впровадження інноваційних послуг готельно-ресторанного бізнесу;
- дотримання та покращення показників якості готельних послуг;
- моніторинг та попередження надання неякісних послуг гостям, що може призвести до виникнення конфліктних ситуацій.

Опишемо заходи, які повинні бути впроваджені в систему управління якістю готельних послуг з точки зору основних об'єктів управління якістю, і які дозволять скоротити кількість конфліктів в готелі:

1.персонал - MEN:

- перегляд посадових інструкцій та виокремлення окремим пунктом позиції «Відповідальність за неякісну готельну послугу»;

—навчання персоналу із метою підвищення якості готельних послуг та підвищення кваліфікації персоналу;

—проведення нарад та аналіз кожної конфліктної ситуації із метою уникнення таких ситуацій у майбутньому;

2. управління технічним станом обладнання та устаткування – MACHINE:

—постійний моніторинг технічного стану обладнання та устаткування;

—дотримання графіків технічного обслуговування та проведення ремонтних робіт;

—невикористання обладнання та устаткування більше терміну придатності;

—контроль термінів виконання робіт головних інженером та фахівцями служби головного інженера;

3. управління матеріалами та іншими товарно-матеріальними цінностями – MATERIAL:

—контроль якості та відповідності сертифікатам якості придбаних матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей;

—контроль повноти наявності матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей в номерному фонді;

—контроль якості продуктів, які закупаються для ресторану.

4. управління процесами та методами управління (METHOD):

—посилення контрольної функції, що передбачатиме: перегляд посадових інструкцій та виокремлення окремим пунктом позиції «Відповідальність за неякісну готельну послугу»; дотримання графіків технічного обслуговування та проведення ремонтних робіт; контроль термінів виконання робіт головних інженером та фахівцями служби головного інженера; контроль якості та відповідності сертифікатам якості придбаних матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей; контроль повноти наявності матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей в

номерному фонді; контроль якості продуктів, які закупаються для ресторану тощо;

—вдосконалення організаційних аспектів управління. Наприклад, проведення нарад та аналіз кожної конфліктної ситуації із метою уникнення таких ситуацій у майбутньому.

5. управління факторами і чинниками навколишнього середовища, мікроклімату в готелі «IBIS (MILIEU):

—проведення аналізу послуг компаній – конкурентів із метою підвищення рівня інноваційності послуг;

—аналіз факторів і чинників навколишнього середовища із метою адаптації системи управління в готелі до даних змін.

Вдосконаленню також підлягають і функції системи управління якістю, що дозволять скоротити кількість конфліктних ситуацій в готелі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Удосконалення функцій системи управління якістю в готелі «IBIS», м.Київ (дозволять скоротити кількість конфліктних ситуацій в готелі)

№	Функція	Поточний стан	Вдосконалення
1	2	3	4
1	Планування	Планування показників якості готельних послуг відповідно до типу послуги; типу номерного фонду тощо	Поточний стан цілком відповідає потребам готелю
2	Організація	Функція організації управління якістю готельної послуги описується в посадовій інструкції фахівця; в Правилах проживання в готелі «IBIS», м.Київ; Правилах надання готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ; Стандарті обслуговування гостей в ресторані готелю «IBIS», м.Київ тощо	Доцільним є більш глибока деталізація даної функції в посадових інструкціях в розрізі питань відповідальності за порушення алгоритмів виконання операційних процесів, що може призвести до появи конфліктних ситуацій
3	Мотивація	Мотивація співробітників організована незалежно від виконання нормативних показників якості	Доцільним є мотивація фахівців за уникнення появи конфліктних ситуацій та розробку заходів по їх попередженню
4	Моніторинг	Моніторинг відповідності характеристик послуги вимогам гостя	Поточний стан цілком відповідає потребам готелю

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
5	Контроль	Контроль наявності сертифікатів якості на придбані матеріальні цінності	<p>посилення контрольної функції, що передбачатиме: перегляд посадових інструкцій та виокремлення окремим пунктом позиції «Відповідальність за неякісну готельну послугу»; дотримання графіків технічного обслуговування та проведення ремонтних робіт; контроль термінів виконання робіт головних інженером та фахівцями служби головного інженера; контроль якості та відповідності сертифікатам якості придбаних матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей; контроль повноти наявності матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей в номерному фонді; контроль якості продуктів, які закупаються для ресторану тощо</p>
6	Аналіз	Проведення аналізу послуг компаній – конкурентів із метою підвищення рівня інноваційності послуг; аналіз факторів і чинників навколишнього середовища із метою адаптації системи управління в готелі до даних змін	Доцільним є проведення більш глибокого аналізу причин відхилення показників якості від нормативів; аналіз причин появи конфліктів; аналіз рейтингу готелю за всіма компонентами; аналіз кількості скарг та їх причин тощо

Розробка пропозицій із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі дозволить скоротити їх кількість, підвищити конкурентоспроможність послуг готелю на ринку туристичних послуг та підвищити конкурентоспроможність готелю в цілому.

2.2. Напрями вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю

Напрямами вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю є детальний опис ролі кожного співробітника в реалізації п'ятиступеневої моделі якості обслуговування в готелі. Це дозволить підвищити ступінь мотивації співробітників до реалізації спільної мети – максимальне задоволення потреб гостя, підвищення конкурентоспроможності послуг готелю на ринку туристичних послуг та підвищення конкурентоспроможності готелю в цілому.

П'ятиступенева модель якості обслуговування включає наступні компоненти:

Компонент 1. Очікування клієнтів – гостей готелю і реакція керівництва готелю «IBIS», м.Київ.

Клієнт, як завжди правий, і вимагає якісну готельну послугу. Для максимального задоволення потреб клієнта важливою є командна робота, підтримка та допомога.

Адміністратор повинен працювати в тісній взаємодії із старшою покоївкою (старша покоївка несе відповідальність за чистоту номеру, за наявність повного комплекту білизни та миючих); із головним інженером (несе відповідальність за технічний стан номеру, за технічний стан сантехніки та меблів тощо). Лише за тісної взаємодії можливе досягнення позитивного результату – клієнт задоволений послугою, ще раз нею скористається та порадить своїм друзям та знайомим.

Керівництво готелю для забезпечення максимальної ефективності командної роботи співробітників в напрямку досягнення максимального рівня задоволеності послугами гостем повинне слідкувати за останніми тенденціями ринку готельних послуг, аналізувати послуги готелів – конкурентів, детально вивчати всі складові маркетингової політики готелю (цінова політика, асортиментна політика, політика комунікацій та збуту).

Компонент 2. Сприйняття керівництва важливості управління конфліктами і специфіки якості обслуговування.

Виникнення протилежної ситуації (несприйняття керівництва важливості управління конфліктами) можливе в тому випадку, коли менеджери знають вимоги клієнтів, але не бажають їх задовольнити. Менеджери незамотивовані в збільшенні кількості клієнтів. Ліквідувати проблеми цього етапу дозволять лише заходи із вдосконалення системи мотивації в готелі «IBIS», м.Київ.

Менеджери повинні здійснювати розгорнутий аналіз причин кожної конфліктної ситуації та компонентів якості готельної послуги. Менеджер повинен працювати в напрямку досягнення стратегічних цілей готелю та підвищення конкурентоспроможності послуг та готелю в цілому.

Досягнення цієї мети можливе лише у випадку високої вмотивованості, як з точки зору матеріального винагородження, так і нематеріального. Матеріальні методи мотивації мають передбачати формування бонусної системи (до 5 скарг від клієнтів в місяць – 50% від окладу; 6-15 скарг – 40%; від 16 скарг – 30%).

Розробка бонусної шкали мотивуватиме менеджера до здійснення жорсткого контролю за учасниками процесу обслуговування клієнтів. Важливо також мотивувати і учасників процесу обслуговування клієнтів – адміністратори, покоївки, фахівці служби головного інженера тощо у формі щоквартальних премій (50% від окладу).

Впровадження мотиваційних інструментів в практику управління персоналом в процесі надання готельних послуг підвищить рівень задоволеності роботою та зменшить кількість внутрішніх суперечок, що виникають в процесі виконання посадових обов'язків (виникнення суперечок з питань термінів та якості виконання поставлених задач, перекладання відповідальності у випадку незадоволеності клієнтом якістю послуги).

Компонент 3. Спеціалізація якості надання послуг і обслуговування гостей готелю.

Ситуація недотримання вимог до спеціалізації якості надання послуг і обслуговування гостей готелю виникає в тому випадку, коли керівництво розуміє потреби клієнтів – гостей готелю і відповідні специфікації якості готельних послуг, але співробітники не спроможні чи не бажають надавати такий рівень обслуговування.

Помилки цієї стадії виявляються в процесі відносин співробітника та клієнта і мінімізуються через програми внутрішнього маркетингу. До заходів програми внутрішнього маркетингу доцільно включити наступні: проведення корпоративних івентів та спортивних змагань; проведення тренінгів; проведення зустрічей керівника та підлеглих за неформальних умов (спілкування на неробочі теми, конкурси тощо).

Керівництвом готелю «IBIS», м.Київ на 2023 рік було затверджено наступну програму проведення корпоративних івентів та спортивних змагань із метою вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю.

Таблиця 2.3

Програма проведення корпоративних івентів та спортивних змагань із метою вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю на 2023 рік

№	Корпоративний івент / змагання	Бюджет
1	2	3
1	Святкування свята працівників готельно-ресторанного бізнесу	100 тис.грн.
2	Святкування дня народження компанії	100 тис.грн.
3	Проведення змагання по футболу	35 тис.грн.
4	Проведення змагання по волейболу	35 тис.грн.
5	Гра – пейнтбол	75 тис.грн.
6	Гра Мафія	35 тис.грн.
	Всього витрат	380 тис.грн.

Отже, на 2023 рік заплановано витратити 380 тис.грн. на проведення корпоративних івентів та спортивних змагань. Впровадження даного заходу дозволить вдосконалити міжособистісні стосунки персоналу готелю.

Як вже згадувалось вище, міжособистісні стосунки персоналу готелю можуть бути покращені через реалізацію програми проведення тренінгів для

персоналу, організації корпоративних івентів та спортивних змагань.

Що стосується тренінгів, то це не повинні бути лише тренінги із питань підвищення кваліфікації фахівців готельно – ресторанного бізнесу (наприклад, тренінг «Готельно-ресторанний бізнес: погляд з середини»; «Управління якістю готельних послуг»; «Управління бізнес-процесами готелю»; «Основні компоненти якісного обслуговування гостей» тощо), а й тренінги психологічного характеру (наприклад, «Основні правила успішної взаємодії із клієнтом»; «Управління конфліктами»; «Робота в команді»; «Тайм - менеджмент» тощо). Керівництвом готелю «IBIS», м.Київ на 2023 рік було затверджено наступну програму тренінгів із метою вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю.

Таблиця 2.4

Програма тренінгів, запропонована із метою вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю на 2023 рік

№	Тренінг	Кількість учасників	Бюджет
1	2	3	4
1	Готельно-ресторанний бізнес: погляд з середини	5	5*2 тис.грн. = 10 тис.грн.
2	Управління якістю готельних послуг	20	20*2=40 тис.грн.
3	Управління бізнес-процесами готелю	15	15*3=45 тис.грн.
4	Основні компоненти якісного обслуговування гостей	15	15*3=45 тис.грн.
5	Основні правила успішної взаємодії із клієнтом	18	18*3=54 тис.грн.
6	Управління конфліктами	25	25*3=75 тис.грн.
7	Робота в команді	15	15*3=45 тис.грн.
8	Тайм - менеджмент	20	20*3=60 тис.грн.
	Всього витрат		374 тис.грн.

Отже, на 2023 рік заплановано витратити 374 тис.грн. на проходження тренінгів співробітниками. Впровадження даного заходу дозволить вдосконалити міжособистісні стосунки персоналу готелю.

Таким чином, до розробки можуть бути рекомендовані наступні пропозиції із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі «IBIS», м.Київ:

1.аудит модулів інформаційної системи готелю. Аудит модулів

інформаційної системи готелю проводитиметься співробітниками компанії **SERVIO**.

2.аудит посадових інструкцій персоналу. Передбачає перевірку розділів посадових інструкцій за всіма категоріями персоналу: права; обов'язки; відповідальність тощо, у випадку необхідності вносяться зміни. Відповідальним є генеральний менеджер готелю «IBIS», м.Київ.

3.аудит регламентів, положень та інструкцій, що регламентують правила поведінки персоналу із клієнтами. Доцільним є перегляд регламентів (Правила проживання в готелі «IBIS», м.Київ; Правила надання готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ; Стандарт обслуговування гостей в ресторані готелю «IBIS», м.Київ; Опис обов'язків тощо) із врахуванням останніх випадків виникнення конфліктних ситуацій.

4.аудит та оновлення інформації, представленої на сайті. Важливо щомісяця оновлювати інформацію відповідно до останніх змін; наповнювати сайт цікавою для гостя інформацією (це може бути аналітика по ринку туристичних послуг; інформація про інноваційні туристичні послуги; інформація про участь готелю «IBIS», м.Київ в соціальних проектах тощо).

5.розробка Положення про роботу адміністратора із клієнтами із врахуванням всіх типових ситуацій, які можуть спричинити конфлікти. Доцільним є графічне зображення кожного етапу розв'язання проблемної ситуації, що дозволить більш чіткіше сприймати представлену інформацію та слідувати алгоритму у випадку конфліктної ситуації.

Багато конфліктів виникає по причині невідповідності якості послуг готелю очікуванням клієнта, тому з метою уникнення появи конфліктних ситуацій по даній причині, доцільним є вдосконалення системи управління якістю готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ. Із метою вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю доцільним є вдосконалення системи мотивації персоналу та проведення тренінгів та корпоративних івентів для співробітників.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо реалізації заходів в напрямку вдосконалення системи конфлікт-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу було:

Доведено, що розуміння причин виникнення конфліктних ситуацій у готельній сфері дозволить мінімізувати чи уникнути їх. Кожен керівник повинен вміти запобігати конфліктним ситуаціям, а також грамотно вирішувати ті, що вже виникли, збираючи цінну інформацію про причини та наслідки їх виникнення, що дозволяє в майбутньому підвищити ефективність діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Встановлено, що прагнення готелю до високого рівня завантаження номерного фонду, до підтримки іміджу готелю, який задовольняє всі потреби гостей на вищому рівні, зобов'язує керівництво закладу здійснювати постійний контроль за якістю послуг. Правила обслуговування клієнтів, поведінки обслуговуючого персоналу, його зовнішнього вигляду закріплені наказами директора готелю та посадовими інструкціями. Співробітники готелю «IBIS» – це його обличчя. Вони повинні мати охайний вигляд, посміхатися, бути ввічливими та готовими завжди уважно вислухати гостя та надати йому допомогу у всіх питаннях, поки він знаходиться на території готелю. Заохочується особистий підхід до гостей.

Обґрунтовано, що готелі не існує певного механізму вирішення та профілактики конфліктних ситуацій. Одним із типів конфліктів, що виникають у готелі «IBIS», є організаційний конфлікт, який проявляється між лінійним персоналом у процесі здійснення ними своїх посадових обов'язків. У процесі дослідження конфліктів між лінійним персоналом та керівництвом готелю «IBIS» виявлено не було. Аналіз системи управління конфліктами між співробітниками та гостями у готелі «IBIS» показав, що в готелі відсутній стандарт дії співробітників у конфліктних ситуаціях, що негативно позначається на системі управління конфліктами в цілому. На сьогоднішній

день в організації не приділяється увага навчанню персоналу діям в умовах конфліктних ситуацій.

Найчастіше адміністратори вживають певних дій щодо врегулювання конфлікту, проте не доводять їх до кінця, внаслідок чого гість залишається незадоволеним якістю послуг та рівне обслуговування в готелі. Співробітники служби прийому та розміщення не мають інформації про рівень своїх повноважень при врегулюванні конфліктів, внаслідок чого до конфлікту часто залучається керівництво готелю. Крім того, через відсутність чіткої регламентації посадових осіб обов'язків співробітників різних підрозділів виникають ситуації, коли співробітники одного підрозділу перекладаю відповідальність на працівників іншого підрозділу за виконання певної задачі, що призводить до появи внутрішніх конфліктів між співробітниками. Даний алгоритм дії неприйнятний для успішного функціонування готелю.

Дослідження показало, що в готелі відсутній такий важливий момент у врегулюванні конфліктних ситуацій як подяка гостю з боку готелю за вказівку на проблемні моменти у діяльності готелю «IBIS». Однак даний момент є досить важливим у діяльності готельних підприємств, так він дозволяє гостю відчути свою важливість.

Проаналізовано основні причини виникнення конфліктів та запропоновано заходи із запобігання і конструктивного вирішення конфліктів в готелі. 1.аудит модулів інформаційної системи готелю. Аудит модулів інформаційної системи готелю проводитиметься співробітниками компанії SERVIO.

2.аудит посадових інструкцій персоналу. Передбачає перевірку розділів посадових інструкцій за всіма категоріями персоналу: права; обов'язки; відповідальність тощо, у випадку необхідності вносяться зміни. Відповідальним є генеральний менеджер готелю «IBIS», м.Київ.

3.аудит регламентів, положень та інструкцій, що регламентують правила поведінки персоналу із клієнтами. Доцільним є перегляд регламентів

(Правила проживання в готелі «IBIS», м.Київ; Правила надання готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ; Стандарт обслуговування гостей в ресторані готелю «IBIS», м.Київ; Опис обов'язків тощо) із врахуванням останніх випадків виникнення конфліктних ситуацій.

4.аудит та оновлення інформації, представленої на сайті. Важливо щомісяця оновлювати інформацію відповідно до останніх змін; наповнювати сайт цікавою для гостя інформацією (це може бути аналітика по ринку туристичних послуг; інформація про інноваційні туристичні послуги; інформація про участь готелю «IBIS», м.Київ в соціальних проектах тощо).

5.розробка Положення про роботу адміністратора із клієнтами із врахуванням всіх типових ситуацій, які можуть спричинити конфлікти. Доцільним є графічне зображення кожного етапу розв'язання проблемної ситуації, що дозволить більш чіткіше сприймати представлену інформацію та слідувати алгоритму у випадку конфліктної ситуації.

Встановлено, що багато конфліктів виникає по причині невідповідності якості послуг готелю очікуванням клієнта, тому з метою уникнення появи конфліктних ситуацій по даній причині, доцільним є вдосконалення системи управління якістю готельних послуг в готелі «IBIS», м.Київ. Із метою вдосконалення міжособистісних стосунків персоналу готелю доцільним є вдосконалення системи мотивації персоналу та проведення тренінгів та корпоративних івентів для співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2012. № 3. С.111-119
2. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2009. 280с.
3. Боковець, В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. В. В. Боковець, В. В. Соколовська. Ефективна економіка. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf.
4. Герасіна Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.
5. Готельна справа: Навчальний посібник / І. В. Левицька, Н. В. Онищук – К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т,. Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. – 580 с.
6. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
7. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. А. В. Дубодєлова. Національний університет “Львівська політехніка”, 2008 с. 130-134
8. Жмалев В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Україна, 2015. 215 с.
9. Ефективне управління конфліктами. Базові навички медіатора [тренінговий комплекс] В. В. Волосник та ін.; за заг. ред. В. О. Мельман. Харків, 2018. 97 с
10. Ємельяно Л.М. Конфліктологія: навч. посібник. за заг. ред. В.М.Петлюха, Л.В. Торгової. К.: КНЕУ, 2003. 315с.
11. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2016. - №2 (74). – С.70-76.

12. Капліна А.С. Вдосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2021. - №11. - С.124-134.

13. Кир'янова О.В. Управління конфліктами: практикум. Київ: КНЕУ, 2013. 276 с.

14. Козлова А. О. Технологія обслуговування в готелях та туркомплексах: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 – Менеджмент / А. О. Козлова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 114 с

15. Куковський А. Г. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. А. Г. Куковський, В. А. Познаховський, В. П. Кизима. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2014. Вип. 1. С. 222-231.

16. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319

17. Лінькова О. Ю. Основи менеджменту: текст лекцій для студ. екон. спец. ден. та заоч. форм навч. Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". Х. : НТУ ХПІ, 2009. 300с.

18. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. - Київ. : Знання, 2011. - 366 с.

19. Мальська М.П. Готельний бізнес:теорія і практика. Підручник. 2–е вид. перероб. та доп./М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2012.– 472 с.

20. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В.

Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с

21. Мошек Г.Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А. В.. Менеджмент: навч. посіб. для дист. навч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2009. 392 с.

22. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.

23. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79-83.

24. Організація обслуговування у малих готелях : навч. посібник / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Ю. І. Палеха, М. Д. Стамболов ; За заг. ред. академіка О. В. Шербенка. - Київ. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. - 181 с

25. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. Х.Й.Роглев. К.: Кондор, 2015. 408 с.

26. Співак В. І. Природа виникнення, теоретичні та практичні аспекти дослідження конфлікту. В. І. Співак, Л. А. Онуфрієва. Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології. 2012. Вип. 17. С. 540–553.

27. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.

28. Технологія готельної справи: навчальний посібник / Укл.: І. К. Нестерчук, С.В. Тищенко, Т.М. Чернишова, Б. Л. Шевчук., А.С. Осіпчук. Житомир: 2019. – 223с.

29. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві: Навчально-методичний посібник / В.М. Клапчук, Л.Й. Білоус. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 190 с.

30. Офіційний сайт готелю «IBIS». URL: <https://ibis-kiev-city-center-hotel.hotel-ds.com/ru/>

31. Booking.com – система інтернет – бронювання. URL: [Booking.com](https://www.booking.com)





ДОДАТКИ

Причини виникнення конфліктів в готелі «IBIS»

№	Причина	Характеристика
1	Обмеженість ресурсів	Конфлікт може виникнути у випадку, коли працівники готелю почнуть розподіляти час відпусток у літній період. Загалом розподіл ресурсів є важливою причиною конфліктних ситуацій, які доводиться вирішувати менеджерам різних рівнів
2	Суперечливість потреб, бажань, інтересів, цілей чи цінностей	Така причина конфлікту може стати провідною не тільки у відносинах з окремими відвідувачами, але й загалом у функціонуванні внутрішнього середовища готелю. Наприклад, окремі підрозділи готелю, виконуючи свої завдання та беручи відповідальність за їх реалізацію, можуть приділяти мало уваги цілям всієї організації; співробітники служби охорони, виконуючи свої безпосередні обов'язки, можуть не враховувати вимогу використання форменого одягу
3	Взаємозалежність обов'язків	Коли одна людина чи група залежать у виконанні завдання від іншої людини чи групи. Наприклад, відвідувач ресторану чекає своє замовлення. Його доставляють не вчасно. Через деякий час ця інформація потрапляє до адміністратора. З'ясовується, що причиною є невчасне завезення напівфабрикатів. Керівник зв'язується з організацією, з якою було укладено договір на транспортування напівфабрикатів, де повідомляють, що машина виїхала вчасно. Висувається думка, що вона потрапила до затору. З'ясовуючи причини затору, можна, наприклад, дізнатися про аварію. Отже, неправильна побудова організаційної структури; нечітке розподіл прав та обов'язків; подвійне, потрійне підпорядкування працівників є важливим аспектом менеджменту, правильна організація якого дозволить уникати конфліктів
4	Незадовільні комунікації	Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Іноді не вдається знайти винного у непорозумінні. Усередині підприємств готельної галузі погана комунікація може бути обумовлена технічними, організаційними, психологічними, особистісними та іншими факторами, а несвоєчасна, неповна, недостовірна інформація, її приховування викликають конфлікти.
5	Низька ергономічність робочих місць	Така причина викликає конфлікт, коли виконання посадової функції недостатньо підкріплено необхідними засобами: немає необхідної техніки, шум, спека, холод тощо. Внаслідок таких факторів підвищується стомлюваність, дратівливість, виникають головний біль, стрес та агресія. Усе це стає основою конфлікту
6	Недоцільний контроль	Важко визначити, яка форма контролю повинна переважати: жорстка чи м'яка. Одне можна стверджувати точно: недоречний (надмірний, або, навпаки, недостатній) контроль призводить до конфліктів. Якщо контролювати всі дії працівника готелю чи відвідувача, то людина рано чи пізно не

		<p>витримає: відвідувач почне обурюватись, а співробітник починає гірше працювати.</p>
7	<p>Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді</p>	<p>Люди по-різному реагують на конфлікти: хтось їх уникає, хтось вважає джерелом прогресу та за необхідних умов скористається можливістю, хтось має стійкість до конфліктів, для когось це основний спосіб поведінки. У середньому сприятливий психологічний клімат у колективі порушує лише 10% усіх співробітників</p>

