

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Тайм менеджмент керівника суб'єкта готельного бізнесу

Студентки 4 курсу, 2 групи,

Спеціальності 073

«Готельно-ресторанний
менеджмент»

освітньої програми «Готельний
і ресторанный менеджмент»

Науковий керівник

д. е. н., проф. декан

підпис студента

Глебова Вікторія

Сергіївна

підпис керівника

Ведмідь Надія

Іванівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», м. КИЇВ 5

1.1. Аналіз особливостей організації праці керівника в готелі «Хрещатик» 5

1.2. Діагностика організації праці керівника та оцінка ефективності
застосування тайм-менджменту 13

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ
В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», м.
КИЇВ 19

2.1. Напрями удосконалення технології тайм-менеджменту керівника
готелю 19

2.2. Соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій 29

ВИСНОВКИ 32

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 34

ДОДАТКИ 38

ВСТУП

Актуальності теми. Нині проблема використання, підбору правильних технік і методів тайм-менеджменту вивчається різними науками. Інтерес до вивчення тайм-менеджменту виникає у таких галузях, як менеджмент, соціологія, психологія, педагогіка, які розглядають різноманітні аспекти принципів людської діяльності. Велике значення несуть дослідження виділення основних принципів керівників, вкладених у грамотне використання тимчасових ресурсів та впровадження тайм-менеджменту у діяльність різних соціальних груп.

Практична значущість обраної теми. Час – цінний ресурс менеджера. Правильне використання багато в чому визначає успішне виконання робочих обов'язків. Щоб ефективно використати час, його потрібно планувати. Тайм-менеджмент – важливий інструмент в організації робочого часу управлінця, який має необхідність планувати свої справи на день, місяць, рік, а також позначати цілі, виробляти шляхи їх досягнення. Основою формування тайм-менеджменту керівників готельного бізнесу є принципи, засновані на розподілі тимчасових ресурсів, врахування облік яких підвищує ефективність роботи керівника та сприяє певним результатам управлінської праці керівника суб'єкта готельного бізнесу.

Питання тайм-менеджменту в правлінській діяльності керівника порушено у наукових працях Н.О. Алюшиної, Ю.В. Білявської, Н.В. Микитенко, В.М. Білявського, Т.С. Мовчан, Н.М. Буняк, І.В. Бурачек та ін. Наявні дослідження не враховують специфіки підприємства готельного бізнесу, яка має бути врахованою при вирішенні задач щодо ефективного управління робочим часом керівника суб'єкта готельного бізнесу, не приділено належної увагу практичній складовій системи тайм-менеджменту, розробці єдиного підходу щодо впровадження тайм-менеджменту у практику сучасних підприємств готельного бізнесу.

Мета дослідження – розробка напрямів з удосконалення технології тайм-менеджменту керівника готелю. Метою дослідження визначено завдання, конкретні послідовні етапи вирішення проблеми дослідження:

- провести аналіз особливостей організації праці керівника в готелі;
- провести діагностику організації праці керівника та оцінка ефективності застосування тайм-менеджменту;
- визначити напрями удосконалення технології тайм-менеджменту керівника готелю;
- визначити соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій.

Об'єкт дослідження – область управлінської праці керівника суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – процес керування часом з використанням технологій тайм-менеджменту.

Методи дослідження: сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: аналіз, синтез, наукова абстракція, узагальнення, графічне та табличне представлення даних.

Теоретичні та прикладні положення. Результати аналізу та діагностики об'єкта дослідження, отримані у Розділі 1, показали недоліки управління організацією праці керівника. Відповідно до зазначеного у Розділі 2 подаються пропозиції щодо удосконалення технології тайм-менеджменту керівника готелю та перспектив їх впровадження у практичну діяльність суб'єкта готельного бізнесу; визначено Соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій, що полягає у орієнтації мотивації працівників на результат, збільшенню продуктивності праці та чистого доходу від реалізації. Проведені розрахунки довели вплив праці керівника та організації його робочого часу на результативні показники готелю.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменуваннями. Робота викладена на 37 сторінках, містить 11 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», м. КИЇВ

1.1. Аналіз особливостей організації праці керівника в готелі «Хрещатик»

Готель «Хрещатик» розташований на головній вулиці Києва – Хрещатик, між Європейською площею і Майданом Незалежності, неподалік від Кабінету Міністрів, Верховної Ради, Національного Банку, Софіївського собору і Михайлівського Золотоверхого монастиря.

Повна юридична назва – Товариство з обмеженою відповідальністю готель «Хрещатик». Форма власності – приватна. Основний вид діяльності за кодом економічної діяльності – 55.11.0 «Готелі з ресторанами».

Готель Хрещатик входить в топ-10 кращих готелів в центрі Києва. Серед готелів Києва готель Хрещатик виділяється своїм унікальним розташуванням на головній вулиці столиці України. Комфортабельні номери готелю оснащені міні-сейфами, електронною системою безпеки, супутниковим TV, міні-барами, системою клімат-контроль, системою управління звуком та світлом, фенами, підлогою з підігрівом у ванній кімнаті. В числі можливостей для відпочинку – фешенебельний SPA-центр MAJORY, де гості можуть насолодитися різними оздоровчими процедурами, відвідати хамам або фінську сауну.

Готель «Хрещатик» знаходиться в діловому, культурно-історичному центрі Києва і тому ідеально підійде як для ділової поїздки, так і для відпочинку. Центральне розташування готелю забезпечує його гостям зручний доступ до основних бізнес центрів, магазинів, театрів та приголомшливої історичної спадщини міста. Готель пропонує комфортні номери, з вікон яких відкривається незабутній вид на вулицю Хрещатик, Майдан Незалежності, Європейську площу або на вулиці старого Києва.

Аналіз основних показників готелю «Хрещатик» показано в табл. 1.1. Інформаційною базою є звітність готельного підприємства, яка представлена в Додатку А.

Таблиця 1.1

Аналіз показників готелю «Хрещатик» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсол. відх.	Темпи змін, %
	2019	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації	25269	5812	5035	-20234,00	-80,07
Собівартість реалізації	18140	4719	4726	-13414,00	-73,95
Валовий прибуток	7129	1093	309	-6820,00	-95,67
Прибуток до оподаткування	7173	1070	302	-6871,00	-95,79
Чистий прибуток	5738	856	242	-5496,00	-95,78
Активи	1487	2145	2278	791,00	53,19
Власний капітал	162	172	179	17,00	10,49
Валова рентабельність реалізованої продукції, % (R _{ГРМ})	28,21	18,81	6,14	-22,08	-78,25
Чиста рентабельність виробництва, % (R _{ПЧ})	31,63	18,14	5,12	-26,51	-83,81
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	482,38	49,88	13,26	-469,12	-97,25
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3541,98	497,67	135,20	-3406,78	-96,18

Джерело: укладено автором

За табл. 1.1 встановлено, що чистий дохід від реалізації за останні три роки скоротився на 20234 тис. грн. або на 80,07% через пандемію коронавірусу. Відповідно знижується і собівартість реалізованої продукції (на 13414 тис. грн. або на 73,95%). Знижуються і інші фінансові показники: валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Позитивним є збільшення активів на 791 тис. грн або на 53,19% та зростання власного капіталу на 17 тис. грн. за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку минулих звітних періодів.

За наведеними даними зі звітності підприємства ТОВ «Готель Хрещатик» розраховано показники рентабельності підприємства. Валова рентабельність реалізованої продукції зменшується через зменшення валового прибутку, тобто знижується ефективність діяльності, а також ефективність політики

ціноутворення. Зниження рентабельності виробництва обумовлено скороченням чистого прибутку та свідчить, що підприємство у 2020-2021 рр. отримує менше гривень чистого прибутку на 1 гривню доходу, отриманого від надання послуг.

Зниження прибутку до оподаткування призвели до зменшення рентабельності сукупного капіталу підприємства. Кошти, вкладені в майно підприємства мали більшу віддачу у 2019 р.

Рентабельність власного капіталу знижується, що обумовлено зменшенням чистого прибутку за аналізований період. Цей показник має інтерес для інвесторів, за яким судять про ефективність управління коштами, вкладеними у власний капітал та окупність цих засобів.

Отже, рентабельність підприємства ТОВ «Готель Хрещатик» за всіма показниками є достатньою, але вони знижується у 2020-2021 рр. через несприятливі фактори, викликані пандемією коронавірусу.

Аналіз особливостей організації праці керівника в готелі «Хрещатик» передбачає на першому етапі аналіз організаційної структури, короткий опис чисельності персоналу за категоріями та системи оплати праці, адже ці процеси знаходяться безпосередньо під керівництвом директора готелю «Хрещатик».

В готелі «Хрещатик» саме організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством. В Додатку Б представлено організаційну структуру управління готелю «Хрещатик». Організаційну структуру управління готельним підприємством «Україна» слід визнати оптимальною, адже всі структурні підрозділи доповнюють процес створення готельної послуги, забезпечуючи його діяльність і водночас максимальну ефективність функціонування в досягненні кінцевого результату, яким вважається надання конкурентоздатних послуг.

Узагальнені результати аналізу розподілу функцій управління в організаційній структурі готелю «Хрещатик» представлено в табл. 1.2.

Аналіз розподілу функцій готелю «Україна»

№ з/п	Назва підрозділу підприємства	Основні функції підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	Служба бронювання, прийому та розміщення	бронювання місць у готелі; реєстрація і розміщення туристів;- оформлення розрахунків при виїзді гостя, надання різної інформації.	10
2	Служба обслуговування номерів	обслуговування гостей у приміщеннях; надання послуг у номерах, забезпечення необхідного санітарно-гігієнічного стану і комфорту номерів, приміщень загального користування	70
3	Служба громадського харчування	забезпечує обслуговування гостей в ресторанах, кафе або барах готелю, вирішує питання з організації та обслуговування банкетів, презентацій	32
4	Фінансово-комерційна служба	забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, несе відповідальність за забезпечення готелю матеріально-технічними та виробничими ресурсами	6
5	Інженерно-експлуатаційна служба	забезпечує надійне та ефективне функціонування номерного і підсобного фонду готелю, об'єктів зовнішнього благоустрою, озеленення та інших приналежних готелю об'єктів; оперативний контроль технічного стану та експлуатації готелю, підготовки його до роботи	12
6	Допоміжні служби	забезпечення послуг пральні, майстерні з ремонту одягу, взуття	8
7	Додаткові служби	Забезпечення спортивно-оздоровчих послуг, послуг перукаря, косметолога, сауна, солярій та ін.	8

Джерело: складено автором за даними готелю «Хрещатик»

Досліджуючи організаційну структуру готелю «Хрещатик» можна зробити висновок, що вона – лінійно-функціональна. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник. Готель має певний перелік відділів, які забезпечують нормальне і безперервне функціонування готелю.

Організація управління штатом у формі лінійно-функціональної структури цілком доцільна. Невелика кількість рівнів управління та невеликий штат співробітників цілком дозволяють уникнути таких традиційних недоліків

лінійно-функціональної структури управління, як бюрократизм та відчуження. У штаті організації станом на 1 січня 2023 року згідно зі штатним розкладом складає 148 осіб. Весь персонал у ТОВ «Саміра» ділиться на основний, управлінський та обслуговуючий:

- 1) Управління (директор, начальники відділи) – 7 чол.
- 2) Основний персонал (менеджери, спеціалісти) – 18 чол.
- 3) Обслуговуючий персонал (швейцари, посильні, консьєржи, чергові, покоївки, прибиральниці, інший молодший обслуговуючий персонал) – 33 чол.

В табл. 1.3 представлено склад персоналу досліджуваного готелю.

Таблиця 1.3

Аналіз складу персоналу ТОВ готель «Хрещатик»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чисельність персоналу	58	63	58	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	56	56	57	0	1	1
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,10	0,04	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,10	0,07	0,06	-0,03	0,03
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01	-0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,50	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Джерело: укладено автором

У 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу ТОВ готель «Хрещатик за рахунок переважання звільнених працівників над прийнятими, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період. Має місце невелика плінність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2019 році – 7 осіб, а звільнено 2; у 2020 році прийнято 1 особу, а звільнено 6 осіб; у звітному 2021 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи. Працівників зі стажем більше одного

року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку підприємства та задоволеність умовами праці.

Оплата праці управлінського персоналу досить висока. При цьому вона враховує не лише основну зарплату, а й преміальну частину, а також доплату за додатковий робочий час (понад 40 годин на тиждень). Як бачимо, у прийнятій в готелі «Хрещатик» системі оплати праці, поданої у табл. 1.4 (за даними штатного розкладу), не відображені стимулюючі чинники.

Таблиця 1.4

Система оплати праці в готелі «Хрещатик»

Змінна	Почасово-преміальна	Бонусна	Доплата
Управлінський, основний і допоміжний персонал			Основний і обслуговуючий персонал
Оклад	Оклад і премія	Доплата за ненормований робочий день	За роботу в нічний час
за штатним розкладом	за штатним розкладом, але не більше 20% від посадового окладу	за штатним розкладом, але не більше 20% від посадового окладу	Основним робітникам – 20% Молодшому обслуговуючому персоналу – 10%

Джерело: складено автором за даними готелю «Хрещатик»

Рух робочої сили в характеризується кількістю прийнятих і звільнених співробітників. У цьому аспекті персонал готелю «Хрещатик» не стабільний. За останні роки відбулось значне звільнення. Тому ситуацію на підприємстві в галузі управління персоналом можна вважати не задовільною.

Потреба у персоналі визначається директором і ґрунтується на зміні обсягу робіт. Він також відповідає і за повноту та об'єктивність інформаційної бази, необхідної для подальшого відбору кандидатів. Остаточна оцінка претендента проводиться наступним чином. Довгострокове кадрове планування на підприємстві не проводиться, як правило, при звільненні штатної одиниці – оголошується конкурс на вакантну посаду. Зазвичай пошук кандидатів починається з подання оголошення в ЗМІ або своїм працівникам,

тобто використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів.

Організація фінансової складової діяльності готелю «Хрещатик» перебуває у компетенції головного бухгалтера. Від його діяльності залежить фінансова стійкість та збільшення вартості капіталу підприємства. Але, співробітники бухгалтерії практично не знайомі з методикою фінансового аналізу та фактично не займаються ним.

Керівник готелю «Хрещатик» працює на посаді з 2014 року. Його вік 52 роки. Має вищу освіту за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа». Стаж роботи в готелі «Хрещатик» – 8 років. Загальний стаж роботи – 29 років.

Управлінською працею керівника готелю «Хрещатик» є цілеспрямований вплив на соціально-економічні процеси закладу розміщення, зокрема вплив на персонал. Цей вид діяльності керівника готелю «Хрещатик» здійснюється для підвищення ефективності функціонування підприємства готельного бізнесу. Щоб праця керівника була ефективною і призводила до зростання основних показників готелю «Хрещатик», необхідна ефективна організація праці самого керівника. У такому разі негативні впливи зовнішніх факторів мінімізуються, а сприятливі зв'язки навпаки розвиваються.

Посадова інструкція керівника готелю «Хрещатик» представлена в **Додатку В**. Керівник готелю «Хрещатик» організовує роботу готелю та забезпечує економічну ефективність діяльності готелю. Здійснює контроль за якістю обслуговування клієнтів відповідно до класу готелю, обліку, розподілу та правильного використання житлових номерів та вільних місць.

Діяльність керівника готелю «Хрещатик» та керівників нижчої ланки готелю, що очолюють відділи та служби готелю, складна та неоднорідна, вимагає різних якостей, здібностей та навичок для досягнення цілей управління. Однією з відмінних ознак діяльності керівника є самоорганізаційний початок. Менеджер сам планує свою діяльність і встановлює норми [1, с. 2], тому він повинен бути обізнаний з основними принципами її ефективної організації, планування підтримки необхідного трудового балансу. Спостереження

дозволили встановити особливості організації праці керівника готелю «Хрещатик», її зміст та напрямки, та виділити з них ключові елементи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Зміст організації праці керівника готелю «Хрещатик»

Напрями	Зміст	Заходи
Організація особистої праці, раціональне використання робочого часу.	Увага приділяється плануванню робочого дня в такий спосіб, щоб максимально скоротити витрати, пов'язані з нераціональним використанням часу	- планування та організація власної роботи з управління колективом; - організація ефективного функціонування та вдосконалення керуючої системи для досягнення поставлених цілей; - делегування повноважень, розподіл функцій та відповідальності серед підлеглих; - ефективна організація праці підлеглих з урахуванням їх ділових та особистих якостей;
Розробка чіткого та системного контролю	Контроль охоплює виконання таких завдань: осмислення стану (що досягнуто на момент контролю); визначення ступеня досягнення поставленої мети; коригування стандартів, плану виконання;	Постійне вдосконалення управлінського процесу, а також запровадження інновацій у діяльність працівників
Вивчення специфіки робочого середовища	Керівник має знання і вміння в галузі управління.	Постійна адаптація до середовища: внутрішнього та зовнішнього
Раціональна організація робочого простору	Здійснюється за рахунок забезпечення оснащенням та комфортним плануванням	
Самоосвіта, особиста відповідальність за цей процес	Сам вирішує, як він навчатиметься і що йому потрібно знати. Орієнтується на програми самостійного розвитку	Читає фахову пресу, відвідує конференції.

Джерело: складено автором за даними готелю «Хрещатик»

Отже, організація праці керівника є сукупність чинників різного походження, які мають значний вплив результат роботи менеджера. Поєднання цих елементів дозволить збільшити ефективність праці керівника.

1.2. Діагностика організації праці керівника та оцінка ефективності застосування тайм-менеджменту

Значна частка успіху стрімкого розвитку тайм-менеджменту належить одному з найвпливовіших теоретиків менеджменту П. Друкеру, на думку якого час є найціннішим ресурсом, а рішення, як його використовувати – є найстратегічним з усіх. Вчений вважав не раціональним виключно централізоване (вертикальне) управління без залучення самостійної ініціативи підлеглого та окреслив завдання підвищення ефективності управлінської та творчої роботи як ключове для сучасного менеджменту. Він був переконаний, що головна риса менеджера – ефективність, а перший спосіб цього – управління часом [29, с. 3].

Друкер вважав систематизований тайм-менеджмент черговим етапом підвищення ефективності роботи керівника. Автор запропонував ідею діагностики робочого дня керівників з виявлення джерел втрат часу. Ідея діагностики робочого часу керівників з метою виявлення джерел втрат часу П. Друкера реалізується заходами:

- 1) Виявлення та усунення роботи, яка не дає жодних результатів та поглинає час. П. Друкер рекомендує в цьому випадку запитати себе: «Що станеться, якщо більше я цього робити не буду?». Якщо відповідь: «Нічого не станеться», то цю роботу можна виключити.

- 2) Виявлення роботи, яку може виконувати щонайменше результативно хтось інший. Традиційний зміст, що вкладається в поняття «делегування» прав та повноважень, надає самому процесу неправильного забарвлення. Раціональний розподіл навантажень – це аж ніяк не «делегування», не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил та уваги на найважливіших ділянках роботи та надання своїм колегам та підлеглим можливості виявити свої здібності.

- 3) Виявлення та усунення втрат часу підпорядкованих керівником. Дуже часто керівник виконує роботу, що поглинає час підлеглих і не підвищує їхньої

ефективності. Прикладом цього можуть бути систематичні наради із залученням усіх підлеглих, незалежно від теми та мети зборів [3, с. 83].

Професія керівника готелю специфічна та важка, потребує витрат великої кількості часу. Тому завжди було важливо навчитися правильно використовувати свій час кожному працівнику, а особливо тим, хто займається управлінням організацією, тобто тим, хто є первинною ланкою в ефективній діяльності організації. Відповідно до цієї ситуації питання нормування праці самого менеджера для кращої організації його діяльності залишається актуальним і зараз.

Для діагностики організації праці керівника та оцінка ефективності застосування тайм-менджменту звернемося до методики фотографії робочого дня. Фотографія робочого дня – це метод, який дає можливість виміряти тимчасові витрати керівника на виконання кожної операції протягом дня, виявлення та аналіз причин, що спричинили невиконання завдання, збільшити продуктивність працівників. Фотографія робочого дня керівника дає можливість відповісти на основні питання підвищення ефективності праці:

- 1) Скільки часу керівник витрачає виконання певної задачі?
- 2) За рахунок чого можна збільшити продуктивність праці?
- 3) Чи можна спростити будь-які процеси чи делегувати їх іншим.

Процес здійснюється у 4 етапи: підготовчий, проведення спостереження, обробка та аналіз результатів. Результати представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Аналіз витрачання часу керівника на основні робочі процеси готелю
«Хрежатик» за даними спостережень

Вид діяльності	Час	Тривалість	У % від загального робочого часу
1	2	3	4
Перегляд пошти	8.00-8.15	15 хв	3%
Спілкування з очільниками відділів, старшими менеджерами щодо загальних питань готелю	8.20-10.00	1 ч. 40 хв	25%

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Вивчення та підписання внутрішньо-розпорядчих документів	10.05-11.00	55 хв	10%
Планування та розподіл коштів на ефективне формування матеріально-технічної бази готелю	11.05-12.00	55 хв	10%
Обідня перерва	12.00-12.30	30 хв	6%
Віезд по справам	13.00-14.00	60 хв	13%
Контроль якості обслуговування гостей готелю	14.05-15.00	55 хв	10%
Профілактичний огляд приміщень готелю	15.05.-16.00	55 хв	10%
Спілкування з персоналом із внутрішніх питань	16.05-17.00	55 хв	10%
Усього	×	8 год.	100

Джерело: складено автором

Таким чином, на роботу зі спілкуванням з персоналом керівник витрачає 36%; на планові дії та контроль витрачається 34%; на вивчення пошти, документації та підписання внутрішньої розпорядчої документації витрачається 13% часу, обідня перерва складає 6%; вирішення інших питань, від'їзди та спілкування з іншими особами, які не є штатними особами готелю, складає 13% від всього робочого часу керівника. Спостереження не виявило необґрунтованого витрачання робочого часу.

Розподіл часу керівника показано на рис. 1.1.

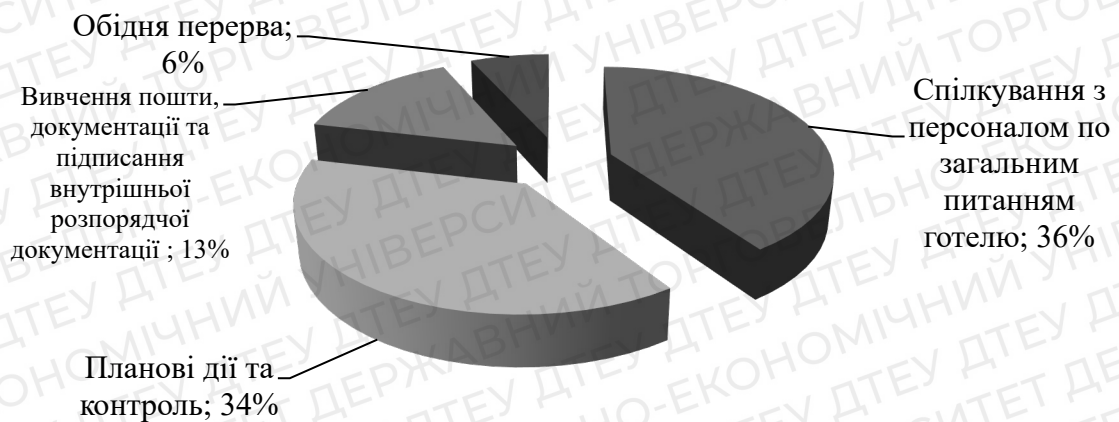


Рис. 1.1. Розподіл робочого часу керівника готелю «Хрещатик»

Джерело: складено автором

Отже, спостереження показало, що більшість робочого часу, що становить 70%, керівник витрачає на вирішення поточних питань, планування подальшої діяльності готелю, ефективний розподіл коштів на потреби готелю, спілкування з персоналом щодо поточної діяльності готелю.

Також для встановлення рівня самоорганізації керівника готелю «Хрещатик» використано опитувальник з метою діагностики сформованості навичок тактичного планування та стратегічного цілепокладання, особливостей структурування самоорганізації діяльності. Запитання та відповіді на них представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Тест-опитувач для керівника готелю «Хрещатик»
«Наскільки ефективно Ви використовуєте свій час?»

№ з/п	Запитання	Варіанти відповідей		
		Завжди	Інколи	Рідко
1	2	3	4	5
1	Чи готуєте ви на кожен день план «що треба зробити наступного дня»?	1		
2	Чи виокремлюєте ви у своїх планах найбільш важливі питання?	1		
3	Чи виконуєте повністю ваші плани?		1	
4	Чи оновлюєте ви на регулярній основі ваші особисті та виробничі плани?	1		
5	Ваше робоче місце завжди прибрано та добре облаштовано?	1		
6	Ви кладете ви речі на свої місця в вашому кабінеті?	1		
7	Чи можете ви ефективно працювати, якщо вас періодично переривають?	1		
8	Чи можете ви без зайвого клопоту знайти необхідні папери у вашому кабінеті?	1		
9	Чи справляєте ви враження людини надійної і впевненої в собі?	1		
10	Чи виділяєте Ви собі час протягом дня, коли ви можете дозволити собі працювати без сторонніх перешкод?		1	
11	Чи вмієте Ви закінчити довгі телефонні розмови?		1	
12	Чи можете Ви запобігти виникненню проблеми перш, ніж Вам доводиться її вирішувати?		1	
13	Чи використовуєте Ви ваш час найефективніше?		1	
14	Чи встановлюєте ви терміни з деяким запасом часу для непередбачених обставин?		1	
15	Чи запізнюєтеся ви на роботу, наради, інші заходи?			1
16	Чи можете Ви делегувати частину своїх обов'язків іншим?	1		

Джерело: складено автором

Обробка результатів має такі дані:

число відповідей «Завжди» 9 множиться на 4 = 36 балів;

число відповідей «Іноді» 6 множиться на 2 = 12 балів;

число відповідей «Рідко» 1 множиться на 1 = 1 бал.

Загальний результат 49 балів. Отриманий результат має низьке значення.

Це означає, що найчастіше обставини керують керівником, а не він обставинами. Керівникові готелю доцільно використовувати у своїй професійній діяльності техніку економії часу.

Важливим показником ефективності діяльності готелю є те, на що направляють керівники свої зусилля і як розподіляють свої завдання в умовах обмеженого часу. Одним із найбільш важливих та дефіцитних ресурсів компанії є енергія керівників, особливо у сучасному світі безмежних ділових можливостей, які потребують уваги керівника.

Таким чином, за отриманими результатами було зроблено такі висновки щодо організації праці керівника готелю «Хрещатик», що дозволяє діагностувати основні проблеми тайм-менеджменту:

- недооцінка важливості управління часом;
- відсутність знань, умінь та навичок тайм-менеджменту;
- звичка до перевантаження;
- нерішучість, схильність до уповільнення діяльності;
- «якби було більше часу, я б, звісно, встиг би вчасно завершити заплановане»;
- працюючи швидше, можна зробити багато справ;
- для особових справ немає часу.

Неналежне використання у практичній діяльності тайм-менеджменту призводить до таких негативних наслідків у діяльності аналізованого підприємства готельного господарства:

- перенесення рішення на наступний день;
- виконання роботи наполовину;
- прагнення зробити все відразу, не доводячи справ до логічного кінця;

- спроби перекласти відповідальність та провину на колег;
- невміння розмежовувати службові функції та відповідальність;
- бажання зробити все самостійно.

Таким чином, діагностування проблем тайм-менеджменту в організації праці керівника готелю «Хрещатик» дозволило визначити проблему невиконання плану робіт, що насамперед пов'язано з низьким рівнем самоменеджменту як самого керівника, так і його підлеглих. Для вирішення проблем з управління власним часом керівникові доцільно застосувати технології самоменеджменту, зокрема тайм-менеджменту, або управління власним часом, що дозволить самоорганізуватися як керівникові, так і колективу, організовувати ефективно свій робочий та позаробочий час. Також слід зазначити, що неможливо керувати колективом, не вміючи організовувати себе та керувати собою.

Отже, у Розділі 1 встановлено недоліки управління організацією праці керівника. Для вирішення виявлених проблем необхідно практичне застосування технології економії часу. Одним із таких є використання технологій менеджменту людських ресурсів, зокрема тайм-менеджменту, як засобу продуктивної організації робочого часу. За допомогою планування робочого часу можна організувати свою діяльність, розставити пріоритети у повсякденних справах, зосереджувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності. У цьому контексті важливими стають питання обов'язкового запровадження тренінгових занять з метою наділення знаннями, вміннями та навичками управління часом.

Основними цілями управління часом є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дадуть можливість виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накидати шляхи покращення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», м. КИЇВ

2.1. Напрями удосконалення технології тайм-менеджменту керівника готелю

Сучасний тайм-менеджмент – не просто набір розрізнених технік та інструментів. Сучасний тайм-менеджмент – поняття багаторівневе. Виходячи з цього, сучасний тайм-менеджмент є комплексною системою управління своєї діяльності. Основні рівні тайм-менеджменту:

1) Технології підвищення ефективності та успішності. Тайм-менеджмент у звичному розумінні слова, що дає відповідь на запитання:

«Як встигати робити більше в одиницю часу?»»,

«Як вкладатись у строки?»»,

«Як не забувати про справи та завдання та виконувати їх вчасно?» та ін.

2) Другий рівень системи управління часом – вироблення стратегію розвитку. Перший і другий елементи пов'язані з прийняттям стратегічних рішень, визначенням цілей, їх взаємозв'язком. Саме цей етап є визначальним напрямком руху та з ним пов'язаний вибір тих чи інших інструментів, технік, методів організації часу.

3) Рівень філософії. У контексті тайм-менеджменту це відповідь на запитання: «Навіщо?». Визначення цінності вибраних цілей. Особливо важливий цей етап на стадії вироблення корпоративних основ впровадження тайм-менеджменту, коли цінність часу та цінності кожного співробітника виявляються тим вирішальним чинником, що сприяє успішній реалізації принципів тайм-менеджменту у межах всієї організації.

Проведена діагностика показала необхідність проведення тренінгових занять для керівника готелю «Хрещатик» для того, щоб він навчився керувати своїм часом протягом робочого дня. З огляду на те, що тренінгові заняття є

системою, доцільно використовувати системний підхід до проведення занять.

У даному випадку це виглядає наступним чином, як показано на рис. 3.1.

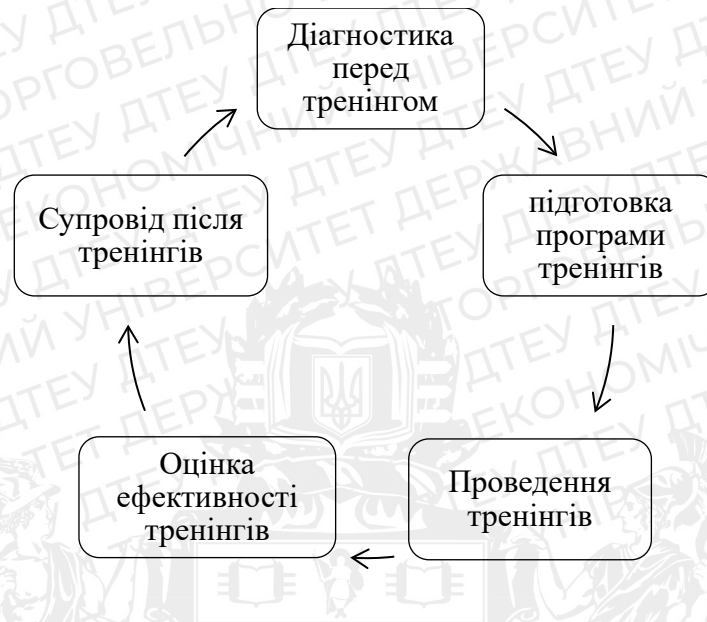


Рис. 2.1. Тренінг для керівника готелю «Хрещатик» у вигляді циклу заходів

Джерело: складено автором

Для керівника готелю «Хрещатик» має бути складена програма тренінгу з тайм-менеджменту, яка базується на концепції схеми навчання Девіда Колба, що показано на рис. 2.2.

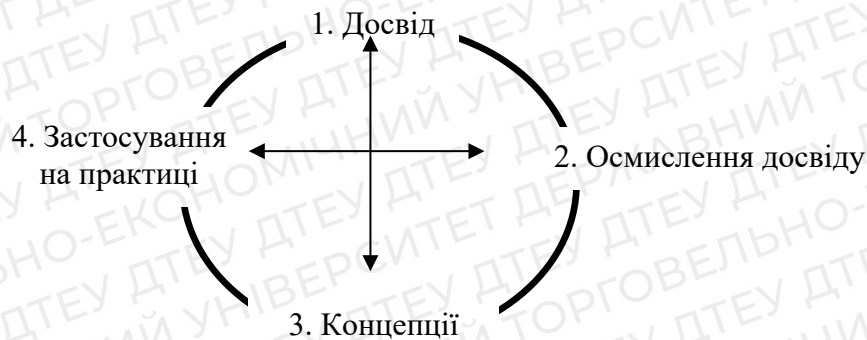


Рис. 2.2. Модель навчання за схемою Д. Колба

Джерело: складено автором

Відправний момент природного навчання представлений набуттям конкретного досвіду, що дає матеріал рефлексивного спостереження.

Узагальнивши нові дані та інтегрувавши їх у систему наявних знань, керівник приходять до абстрактних уявлень та понять. Ці нові знання є гіпотезами, які перевіряються в ході активного експериментування в різних ситуаціях – уявних, модельованих і реальних. Процес навчання протікає циклічно – до тих пір, поки не сформується необхідна навичка; як тільки одна навичка освоєна, мозок готовий до навчання наступної.

Програма тренінгу побудована згідно з моделлю Д. Колба, представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Схема тренінгу, поетапна структура за моделлю Д. Колба

Етапи	Час	Суть етапу	Інструменти
1. Мотивація учасника, актуалізація нової теми	10% від усього часу	Викликати інтерес учасника тренінгу, концентрації його уваги на темі, що вивчається, уявлення користі та необхідності в даному матеріалі. Етап безпосередньо впливає ефективність засвоєння нового матеріалу.	Кейси на проблематизацію, вправи-виклики, що показують відсутність в учасника досвіду чи навичок, що необхідні для вирішення актуальних їм завдань.
2. Закріплення та повторення вже пройденого	20% від усього часу	Формується в учасника із розрізнених знань послідовна логічна структура методів та навичок.	Обговорення здобутих навичок
3. Вивчення нового матеріалу	50% від усього часу	Основний етап тренінгу, на якому відбувається здобуття нових навичок, знань, методик, необхідних для вирішення завдань у тренінгу	Кейси, вправи, ігри
4. Оцінювання	10% часу	Дозволяє оцінити те, як засвоєно новий матеріал	Командна та індивідуальна оцінка (тренером)
5. Підбиття підсумків, дебрифінг	10% від усього часу	Етап включає зворотний зв'язок з тренером: учасник відзначає, що сподобалося, чого немає на тренінгу, залишає зауваження. Тренер повинен мотивувати на самостійне подальше вивчення матеріалу.	Обговорення

Для основного етапу тренінгу складено декілька вправ та ігор. Ділова гра «Плинність у роботі генерального директора». Основна мета – показати ефективність планування особистої роботи, навчити раціональним методам

організації праці, розвинути вміння правильно делегувати повноваження, критично оцінювати свою роботу та шукати резерви економії робочого часу тощо. Завдання тренера – організувати аналіз ситуації учасникам, підтримувати активність під час обговорення конкретних питань своєчасно спрямовувати хід гри у русло розглянутих проблем, консультувати. Завдання учасників – знаходити вирішення поставлених проблем у ситуації. Для цього учасники:

- аналізують отриману інформацію;
- визначають, якою мірою охоплена особистим плануванням робота генерального директора фірми;
- шукають напрямки та заходи, що дозволяють покращити його роботу;
- виявляють резерви економії та робочого часу генерального директора фірми.

Для ділової справи складається таблиця (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналітичні дані ситуації «Плинність у роботі генерального директора»

№	Події в ситуації	Планувалися		Слід спланувати		Діюча особа - ініціатор події		Можна зробити інакше?		Економія часу		Збільшення
		Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	

По завершенню тренінгів для керівника розроблено рекомендації, спрямовані на економію його часу. Дані рекомендації щодо економії часу відповідають статусу сучасного керівника комерційного підприємства:

а) Зменшити обсяг роботи:

- 1) делегувати повноваження підлеглим;
- 2) встановлювати пріоритети та відсікати непотрібні завдання;
- 3) позбутися непотрібних нарад;
- 4) вміти відмовляти;
- 5) скоротити кількість відволікань та ситуацій втрати часу.

б) Працювати ефективніше:

- 1) скорочувати втрати часу внаслідок власної неорганізованості;
- 2) складати робочі плани на день, тиждень, місяць, рік;
- 3) проводити підготовлені наради (чіткий сценарій та порядок денний);
- 4) розробити систему роботи з документами;
- 5) аналізувати свою роботу;
- 6) виявляти завдання, що повторюються, виробляти алгоритм їх вирішення;
- 7) розробляти шляхи та методи підвищення ефективності використання робочого часу.

Практика показує, що при управлінні та створенні особистої системи тайм-менеджменту слід приділити увагу наступним двом елементам цієї системи: «жаби» та «слон» [32, с. 30-31]. «Жабами» називають неприємні справи, що, можливо, потребує зовсім небагато часу, але такі неприємні, що керівник завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з підлеглими та ін. на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому для керівника готелю «Хрещатик» надано рекомендації щоранку «з'їдати одну жабу», тобто починати день за вирішенням цієї неприємної справи, це дозволяє позбутися цього тягара, не думати про нього цілий день.

«Слоном» називають справи, що мають жорсткі тимчасові обмеження або важкі трудомісткі завдання. Зокрема, «слонами», наприклад, розробка плану розвитку, стратегії готелю на квартал тощо. Враховуючи глобальність та трудомісткість завдання, часто у практичній діяльності керівник готелю «Хрещатик» відтягує виконання цих справ до останнього моменту, що унеможливує високі результати, адже глобальні проблеми потребують поступових кроків, значного проміжку часу. Фахівці з тайм-менеджменту пропонують «різати слона», а отже, розділяти глобальну справу на частини та виконувати щодня по одній із частин. Таким чином, важкі справи не

спричинятимуть стрес у керівника, а результат буде високим за рахунок поступовості виконання завдання.

Однією з причин сильного завантаження керівника готелю «Хрещатик» є авторитаризм, переконаність, що ніхто не зможе зробити роботу добре, як ти сам, а також невміння чітко формулювати завдання своїм підлеглим. У такому разі застосовуються різні методики планування, що включають класифікацію та аналіз витраченого часу керівником, визначення резервів часу та делегування завдань. Наприклад, керівник, при складанні плану цілей і завдань, може скористатися матрицею Дуайта Ейзенхауера, яка складається з чотирьох варіантів комбінацій, що включають такі параметри як термінове - нетермінове, важливе – неважливе (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця Д. Ейзенхауера

	Терміново	Не терміново
Важливо	A	B
Не важливо	C	D

Техніка допомагає швидко розсортувати справи зі списку; необхідно сформулювати список завдань та відповісти на два питання щодо кожного з них.

Це важливо? Варіанти відповідей: так або ні.

Це терміново? Варіанти відповідей: так або ні.

Отже, таблиця містить чотири квадрати, в які вписуються завдання.

Квадрант А: важливі та термінові справи:

- справи, невиконання яких ставить під загрозу досягнення мети;
- завдання, які необхідно вирішити, щоб уникнути великих труднощів у житті;
- питання здоров'я.

Прикладом терімнових справ для керівника можуть бути наступні: відвезти родича до лікарні, підготувати звіт для екстреної наради – до цього осередку належать раптові справи, відкладати які не можна, та завдання, що виникли через кризи чи форс-мажори.

Квадрант В: важливі, але нетермінові справи:

- основна діяльність у роботі;
- повсякденні справи, які не можна не робити.

Серед цих завдань є завдання, яким потрібно приділяти максимум уваги.

Якщо добре попрацювати зі справами цього квадранта, можна розраховувати на те досягнення мети. Ці завдання не є терміновими, і тому мають вирішуватись в спокійному стані (не близькому до паніки). Їх треба вирішити своєчасно та ефективно, бо вони можуть перейти в квадрант А.

Квадрант С: термінові, але не важливі справи:

- відволікаючі чинники.

Виконання цих завдань не допомагає досягти мети, вони заважають зосередитись на дійсно важливому та знижують ефективність. Цей осередок найпідступніший — є ризик сплутати справи з цього сектора зі справами осередку А та отримати хаос у пріоритетах. До таких завдань можна віднести, наприклад, допомогу колезі у роботі: це важливо, але пріоритет – зробити власні робочі завдання вчасно.

Квадрант D: нетермінові та неважливі справи:

- не несуть ніякої користі;
- справи, які приносять задоволення.

Парадоксальний квадрант, бо тут є справи, які, з одного боку, не приносять користі, з іншого – часто є приємними та приносять задоволення: прослухання улюбленої музики, соціальні мережі, розмови по телефону та в месенджерах, комп'ютерні ігри – те що, на деякий час дозволяє відволіктись від роботи для невеликого відпочинку, але не має шкодити тому, що просуває керівника до цілей.

Важливим є питання пошуку балансу між 4 квадрантами. Для початку важливо навчитися правильно розподіляти завдання усередині квадрантів. Є кілька способів використовувати матрицю у тайм-менеджменті:

1) Іти від запланованого.: спочатку розв'язати задачі з квадрата В; у час, що залишився, вирішити задачі з квадрата А. Після цього залишається час на завдання з квадранту С, а насамкінець – відпочинок і приємні завдання з квадрата D.

2) Послідовний план: спочатку виконати термінові завдання із квадрата А – якщо їх потрібно зробити прямо зараз. Після цього – вирішення повсякденних завдань з квадрата В, насамкінець – завдання з квадрантів С і D.

3) Екстренна ситуація. Якщо на перший план виходять терміни, спочатку слід виконати завдання із квадрата А, після того – С, а потім В і D. У цій стратегії пріоритет – терміновість, а наступний за ним – важливість.

Слід відмітити, що якщо завдання перетинаються дедлайнами, їх можна ділити всередині квадрантів. Наприклад, на А1 та А2; С1 та С2. Можна змінювати статус завдань і переносити їх з одного квадранту до іншого. Наприклад, якщо поточне завдання не було виконане вчасно, його можна перенести в квадрат А. Також варто приділяти увагу відпочинку – якщо керівник вигорів і відчуває, що працювати більше не в змозі, «відпочинок на 2 дні» варто перемістити з комірки D до комірки А.

Отже, керівник готелю «Хрещатик» при складанні плану цілей і завдань, може скористатися матрицею Дуайта Ейзенхауера, яка складається з чотирьох варіантів комбінацій, що включають такі параметри як термінове – не термінове, важливе – не важливе. Така методика сортування за важливістю дозволяє раціоналізувати інші етапи організації власної праці, делегувати деякі функції, виділити головне. Таким чином, в організацію праці керівника готелю «Хрещатик» має входити:

- 1) планування та організація власної роботи з управління колективом;
- 2) організація ефективного функціонування та вдосконалення керуючої системи для досягнення поставлених цілей;

- 3) делегування повноважень, розподіл функцій та відповідальності серед підлеглих;
- 4) ефективна організація праці підлеглих з урахуванням їх ділових та особистих якостей;
- 5) постійне вдосконалення управлінського процесу, а також впровадження інновацій у діяльність працівників;
- 6) розробка чіткого та системного контролю. У цій ситуації контроль повинен охоплювати виконання таких завдань: осмислення стану (що досягнуто на момент контролю); визначення ступеня досягнення поставленої мети; коригування стандартів, плану виконання;
- 7) вивчення специфіки робочого середовища. Керівник має знання та вміння в галузі управління, але будь-яке організаційне середовище вимагає адаптацію керівника до її специфіку діяльності;
- 8) раціональна організація робочого простору. Здійснюється за рахунок забезпечення оснащенням та комфортним плануванням;
- 9) встановлення прийомів та методів праці, способів виконання роботи. Будь-яка праця може бути здійснена з різним ступенем вмілості, з більшим або меншим кількістю енергії і часу, що витрачається;
- 10) встановлення норми праці. У сфері управлінської праці також застосовуються встановлені нормативи, стандарти, способи раціонального здійснення трудових функцій. Є результатом технічних та організаційних рішень. Слід зазначити, що норми розробляються для конкретних трудових умов;
- 11) облік та аналіз праці для вдосконалення трудових процесів;
- 12) самоосвіта, особиста відповідальність за цей процес. Менеджери самі вирішують, як вони навчатимуться і що їм потрібно знати. Сучасний менеджмент орієнтується програми самостійного розвитку. Іноді цей принцип може бути важко реалізованим, внаслідок відсутності здатності самостійно виділяти області, в яких необхідно розвиватися, відсутності знань або їх недоліку прийоми, підходи та види діяльності, які можуть бути використані в

їхній трудовій діяльності [29, с. 3].

Організація праці та її нормування безперервно пов'язані між собою. У своїй основі нормування праці є первинним фактором її раціональної організації, також можна сказати, що це один із засобів підвищення його ефективності. В окремих випадках еталонна організація праці є прикладом для складання норм раціональних трудових витрат. Нормування праці – це наукова та практична діяльність із встановлення та обґрунтування необхідних витрат та результатів праці. Нормувати працю – це означає встановити оптимальні норми на всі операції та виробничі процеси. Науково обґрунтовані норми праці дають змогу правильно планувати роботу всіх категорій працівників. З економічної позиції науково обґрунтованими можуть бути визнано такі норми витрат праці, які забезпечують у існуючих чи проєктованих умовах праці мінімальні витрати виробничих ресурсів.

Нормування праці включає у собі різноманіття чинників. Виділено найпріоритетніші з них:

- 1) Планування робочого часу (його економне використання).
- 2) Проєктування форм та методів організації праці
- 3) Нормалізація умов праці та її інтенсивності [28, с. 108].

Професія керівника специфічна та важка, потребує витрат великої кількості часу. Тому завжди було важливо навчитися правильно використовувати свій час кожному працівнику, а особливо тим, хто займається управлінням організацією, тобто тим, хто є первинною ланкою в ефективній діяльності організації. Відповідно до цієї ситуації питання нормування праці самого керівника готелю «Хрещатик» для кращої організації його діяльності залишається актуальним і зараз.

Таким чином, в управлінні часом дуже важливо для керівника готелю «Хрещати» мати вміння відокремити важливі завдання від другорядних та подавати приклад підлеглих, навчати їх цьому наставляти на це. За допомогою планування робочого часу керівник може ефективно організувати свою

діяльність, розставити пріоритети у повсякденних справах, зосереджувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності.

2.2. Соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій

Результатом здійснення заходів щодо використання технологій тайм-менеджменту керівника готелю «Хрещатик» будуть дві складові: економічна та соціальна. Соціальна складова включає:

- 1) формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі,
- 2) орієнтація мотивації працівників на результат (підвищення якості роботи);
- 3) зростання лояльності працівників; запобігання плинності кадрів.

Економічна ефективність запровадження рекомендованих заходів можна оцінити наступним чином. Основну роботу з управління персоналом нині здійснює керівник. При цьому він витрачає на це до 10% свого робочого часу. У доходах готелю частка керівника (за його власною оцінкою) становить 15%. Повне делегування функцій з управління персоналом заощадить час керівника, витрачений на організацію управління персоналом, що дозволить йому зосередитися вирішенні основних завдань готелю. Річна економія часу (річний фонд робочого часу – 1920 годин) керівника внаслідок повного делегування складе: $1920 \text{ год.} \times 0,10 = 192 \text{ год.}$

Дохід, який приносить директор за рік:

$$20464 \text{ тис. грн.} \times 0,15 = 3069,6 \text{ тис. грн.}$$

Доход, який приносить керівник готелю за одну годину роботи:

$$3069,6 \text{ тис. грн.} / 1920 = 1,599 \text{ тис. грн.} / \text{год.}$$

Тоді додатковий дохід готелю у разі повного делегування функцій з управління персоналом складе:

$$1,599 \text{ грн.} / \text{год.} \times 192 \text{ год.} = 307 \text{ тис. грн.}$$

Отже ефект складе 307 тис. грн.

Реалізація мотиваційних заходів, включаючи навчання співробітників дозволить збільшити продуктивність праці співробітників. Зростання продуктивності праці пов'язані з новою системою матеріального стимулювання, спрямованої підвищення зацікавленості співробітників у результатах праці (обсяги продажів, скорочення часу виконання робіт). Для того, щоб розрахувати рівень підвищення продуктивності праці використано метод експертних оцінок, проаналізувавши думку керівництва, що відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Прогноз зростання продуктивності праці при оптимізації системи управління персоналом готелю «Хрещатик»

Фахівці	Прогноз приросту продуктивності праці, %
Керівник	22
Заступник керівника	28
Головний бухгалтер	24
Прийняте значення (середнє арифметичне)	25

У середньому, за прогнозом, приріст продуктивності праці становитиме 25 %. Відповідно, середньорічний виробіток на одного працівника зросте:

$$ПТ = 32 \times 1,25\% = 40 \text{ тис. грн. / чол.}$$

При збільшенні чисельності персоналу підприємства на одну посадову одиницю, зростання виручки запланований рік складе: готелю у поступовій динаміці.

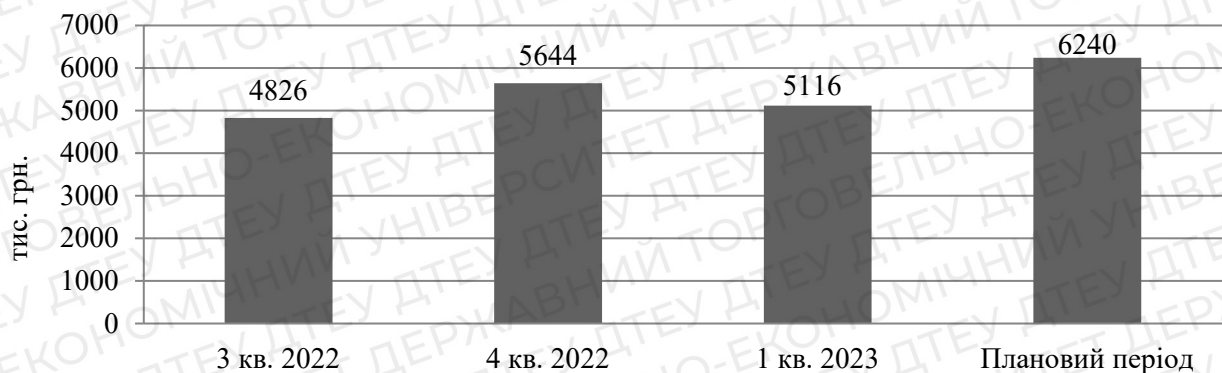


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу (виручки) при оптимізації системи тайм-менеджменту

Джерело: складено автором

Зміни продуктивність праці відображено на рис. 2.4.

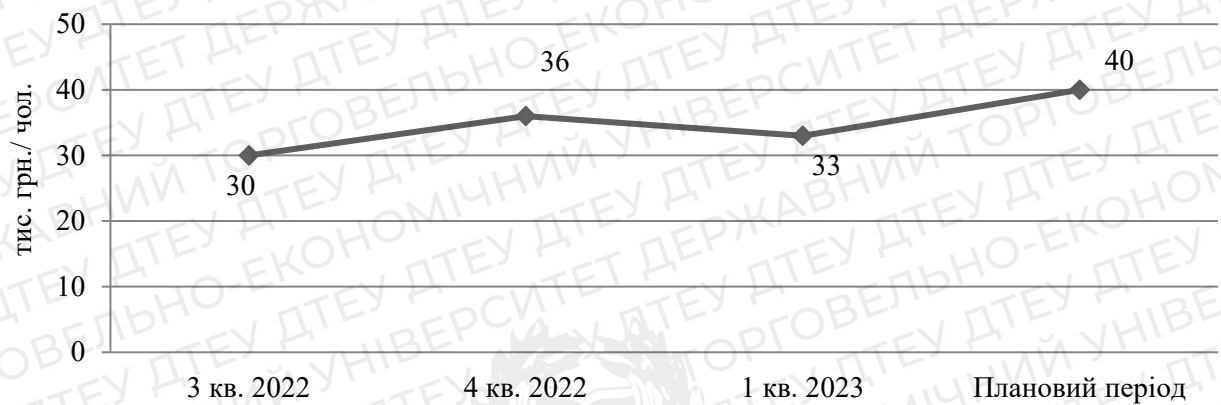


Рис. 3.4. Динаміка продуктивності праці готелю «Хрещатик»

Отже, запропоновані рекомендації застосування тайм-менеджменту мають наступний економічний ефект:

- 1) приріст середньорічного виробітку працівників на 25% або на 7 тис. грн. на 1 особу;
- 2) зростання чистого доходу (виручки) на 1124 грн.

Отже, розроблені рекомендації мають як соціальний, так і економічний ефект, що доведено представленими розрахунками.

Таким чином, у розділі 2 визначено підсумки реалізації запропонованих заходів щодо використання технологій тайм-менеджменту для керівника готелю «Хрещатик» включають економічні та соціальні складові. Соціальна складова включає створення в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, зростання задоволеності співробітників, орієнтація мотивації персоналу організації на кінцевий результат, зростання кваліфікації та професіоналізму співробітників, зниження плинності кадрів. Економічна складова запропонованих заходів виявиться у збільшенні темпів приросту виручки та продуктивності праці співробітників, а також у вигляді додаткового доходу від діяльності керівника готелю «Хрещатик», який буде позбавлений виконання неосновних функцій з управління персоналом.

ВИСНОВКИ

За проведенням дослідження зроблено основні висновки.

Організація праці керівника готелю «Хрещатик» є сукупністю чинників різного походження, які мають значний вплив на результат його роботи. Поєднання цих елементів дозволить збільшити ефективність праці керівника. Організація праці керівника може здійснюватися у процесі нормування праці. Дана процедура застосовна не тільки до праці працівників, а й до спеціалізованої управлінської праці, тільки вона зазнає деяких зміни. У той самий час, як і будь-яке управління, тайм-менеджмент передбачає реалізацію чотирьох основних функцій, однією з яких є функція планування. За допомогою планування свого робочого часу, розпорядку дня керівник зможе ефективно організувати свою поведінку, визначити пріоритетні завдання, послабити робочі навантаження, проаналізувати ефективність своєї діяльності.

Проведено діагностування проблем тайм-менеджменту керівника готелю «Хрещатик», що дозволило визначити основні проблеми. Встановлено, насамперед низький рівень самоменеджменту в колективі. Для вирішення цих проблем необхідно практичне застосування технології економії часу. Одним із таких є використання технологій менеджменту людських ресурсів, зокрема тайм-менеджменту, як засобу продуктивної організації робочого часу. За допомогою планування робочого часу можна організувати свою діяльність, розставити пріоритети у повсякденних справах, зосереджувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності. У цьому контексті важливими стають питання обов'язкового запровадження тренінгових занять з метою наділення знаннями, вміннями та навичками управління часом.

Основними цілями управління часом є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дадуть можливість виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накидати шляхи покращення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні

можливості своєї продуктивної поведінки. Для керівника готелю «Хрещатик» складено програму тренінгу, засновану на концепції схеми навчання Девіда Колба.

Визначено підсумки реалізації запропонованих заходів щодо використання технологій тайм-менеджменту для керівника готелю «Хрещатик» включають економічні та соціальні складові. Соціальна складова включає створення в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, зростання задоволеності співробітників, орієнтація мотивації персоналу організації на кінцевий результат, зростання кваліфікації та професіоналізму співробітників, зниження плинності кадрів. Економічна складова запропонованих заходів виявиться у збільшенні темпів приросту виручки та продуктивності праці співробітників, а також у вигляді додаткового доходу від діяльності керівника готелю «Хрещатик», який буде позбавлений виконання неосновних функцій з управління персоналом.

Таким чином, в управлінні часом дуже важливо для керівника готелю «Хрещати» мати вміння відокремити важливі завдання від другорядних та подавати приклад підлеглих, навчати їх цьому наставляти на це. За допомогою планування робочого часу керівник може ефективно організувати свою діяльність, розставити пріоритети у повсякденних справах, зосереджувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>. (дата звернення: 06.03.2023).
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf (дата звернення 05.03.2023).
3. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент как метод управления временем категорийного менеджера. *Науковий вісник*. Херсон. держ. ун-ту. 2018. № 3. Ч. 3. С. 83-88.
4. Білявський В.М., Мовчан Т.С. Тайм-менеджмент, як спосіб підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44741/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD_27.11.2020-301-303.pdf.
5. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 279–283.
6. Бурачек І.В. Тайм-менеджмент та його впровадження на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/67-2.pdf> (дата звернення 20.03.2023).
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 239–250.
8. Великий Ю.В., Нетудихата К.Л., Русанова К.Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Інфраструктура ринку*. 2018. №26. С. 90–95.

9. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Економіка та управління підприємством*. 2017. №17. С. 224–229.
10. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020 №7. С. 119–123.
11. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства «Економічні науки»*. 2016. Вип. 177. С. 29-35.
12. Гасай О. Первинний добір, інтеграція працівника в організацію. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. 2019. № 3. С. 8–10.
13. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
14. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 3(192). С. 15–18.
15. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288–292.
16. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60–63.
17. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18-29.
18. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю. О. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635.
19. Маслак Т. О. Впровадження інструментарію тайм-менеджменту для розробки стратегічних цілей підприємств. *Світ наукових досліджень*. Вип. 11: зб. матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф., 22-23 лип. 2022 р. Тернопіль,

Україна – Польща : ФО-П Шпак В.Б., 2022. 89 с. URL: https://www.economyconfer.com.ua/data/downloads/file_1661282015.pdf#page=37

20. Маслюківська А. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 467-471. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3513>. (дата звернення 20.03.2023).

21. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14434/1/%D0%9F%D0%B8%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_c%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення 20.03.2023).

22. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf (дата звернення 20.03.2023).

23. Ратушняк О.Г., Бадя Я.В. Гірник М.І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 186–192.

24. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Укладачі С. В. Салоїд, Ю. П. Воржакова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 29 с.

25. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

26. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.

27. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

28. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110.

29. Черненко Н.М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf). (дата звернення 20.03.2023).

30. Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 82 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство <u>ФОП готель «Хрещатик»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія _____	за ЄДРПОУ	2021	01
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне підприємство</u>	за КОАТУУ		
Вид економічної діяльності <u>Готелі з ресторанами</u>	за КОПФГ		
Середня кількість працівників ¹ <u>58</u>	за КВЕД	55.11	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47	47
Основні засоби	1010	1084	1610
первісна вартість	1011	1138	1679
знос	1012	54	69
Усього за розділом I	1095	1131	1726
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	246	312
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32	27
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135	12	11
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	5
Гроші та їх еквіваленти	1165	39	43
Витрати майбутніх періодів	1170	7	5
Інші оборотні активи	1190	12	17
Усього за розділом II	1195	356	419
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1487	2145
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	112	122
Усього за розділом I	1495	162	172
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
товари, роботи, послуги	1615	915	1416
розрахунками з бюджетом	1620	10	11
розрахунками зі страхування	1625	33	35
розрахунками з оплати праці	1630	67	72
Доходи майбутніх періодів	1665	217	229
Інші поточні зобов'язання	1690	113	210
Усього за розділом III	1695	1325	1973
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	1487	2145

Продовження Додатку А

Підприємство ФОП готель «Хрещатик»

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємствоВид економічної діяльності Готелі з ресторанамиСередня кількість працівників¹ 58

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
		55.11

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47	47
Основні засоби	1010	1610	1750
первісна вартість	1011	1679	1823
знос	1012	69	73
Усього за розділом I	1095	1726	1797
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	312	356
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27	32
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135	11	12
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5	7
Гроші та їх еквіваленти	1165	43	49
Витрати майбутніх періодів	1170	5	6
Інші оборотні активи	1190	17	19
Усього за розділом II	1195	419	481
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2145	2278
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	122	129
Усього за розділом I	1495	172	179
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
товари, роботи, послуги	1615	1416	1536
розрахунками з бюджетом	1620	11	12
розрахунками зі страхування	1625	35	37
розрахунками з оплати праці	1630	72	79
Доходи майбутніх періодів	1665	229	231
Інші поточні зобов'язання	1690	210	204
Усього за розділом III	1695	1973	2099
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	2145	2278

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ готель»Хрещатик».

(найменування)

Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
2021	01	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік 2020 р.

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5812	25269
Інші операційні доходи	2120	18	270
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5830	25539
Собівартість реалізованої продукції	2050	4719	18140
Інші операційні витрати	2180	22	149
Інші витрати	2270	19	77
Разом витрат (250 + 2180 + 2270)	2285	4760	18366
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285) прибуток	2290	1070	7173
Податок на прибуток	2300	214	1435
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	856	5738

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік 2021 р.

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5035	5812
Інші операційні доходи	2120	24	18
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5059	5830
Собівартість реалізованої продукції	2050	4726	4719
Інші операційні витрати	2180	19	22
Інші витрати	2270	12	19
Разом витрат (250 + 2180 + 2270)	2285	4757	4760
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285) прибуток	2290	302	1070
Податок на прибуток	2300	60	214
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	242	856

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

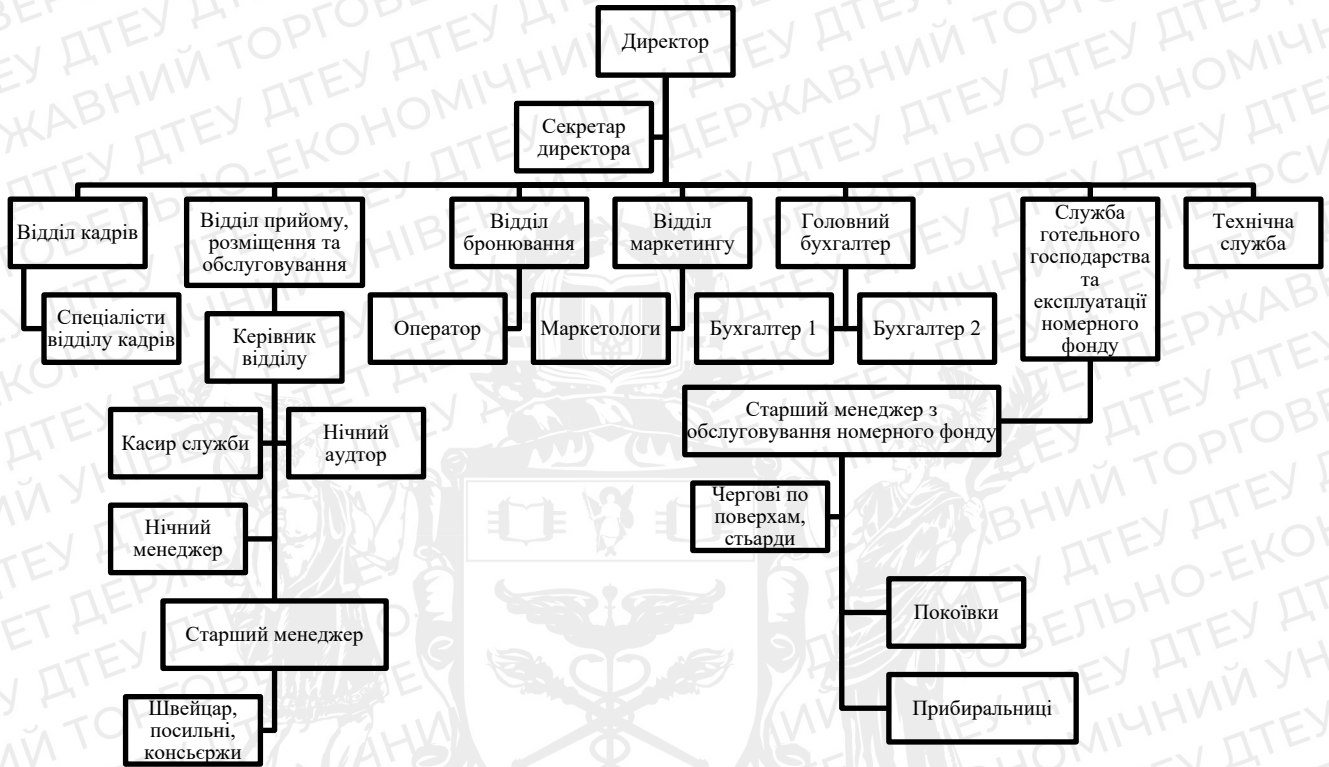


Рисунок А.1. Організаційна структура готелю «Хрещатик»

Посадова інструкція директора готелю «Хрещатик»

1. Загальні положення

- 1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність директора готелю.
- 1.2 Директор готелю відноситься до категорії керівників.
- 1.3 Директор готелю призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом засновника(ів) готелю.
- 1.4 Посадове підпорядкування:

1.4.1	Пряме підпорядкування	засновнику готелю
1.4.2	Додаткове підпорядкування	-
1.4.3	Віддає розпорядження	співробітникам готелю
1.4.4	Працівника заміщає	заступник директора
1.4.5	Працівник заміщає	-

2. Кваліфікаційні вимоги до директора готелю:

2.1.	Освіта*	вища професійна
2.2.	Досвід роботи	не менш 5 років
2.3.	Знання	Постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні документи вищестоящих і інших органів, що стосуються сфери обслуговування. Правила надання готельних послуг в Україні. Порядок утримання житлових і інших приміщень готелю. Організацію матеріально-технічного забезпечення. Передовий вітчизняний і закордонний досвід готельного обслуговування. Порядок складання звітності про господарсько-фінансову діяльність готелю. Форми і системи оплати праці. Економіку, організацію готельного обслуговування й організацію праці. Законодавство про працю. Правила і норми охорони праці.
2.4.	Навички	роботи по спеціальності
2.5.	Додаткові вимоги	-

3. Документи, які регламентують діяльність директора готелю

3.1 Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

3.2 Внутрішні документи:

Статут підприємства, Накази і розпорядження директора підприємства; Положення про готель, Посадова інструкція директора готелю, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

4. Посадові обов'язки директора готелю

Директор готелю:

- 4.1. Організує і забезпечує ефективну діяльність готелю.

- 4.2. Забезпечує надання клієнтам інформації про послуги, що надаються.
- 4.3. Здійснює контроль за якістю обслуговування клієнтів відповідно до класу готелю, правильним використанням, обліком і розподілом житлових номерів і місць, а також дотриманням паспортного режиму.
- 4.4. Направляє роботу персоналу і служб готелю на забезпечення схоронності і утримання приміщень і майна в справному стані відповідно до правил і норм експлуатації, безперебійної роботи устаткування, зовнішнього благоустрою, дотримання санітарно-технічних і протипожежних правил.
- 4.5. Забезпечує рентабельне ведення готельного господарства, своєчасне і якісне надання проживаючим комплексу послуг.
- 4.6. Організує роботу з профілактичного огляду житлових номерів, підсобних і інших приміщень готелю, по проведенню капітального і поточного ремонту.
- 4.7. Вживає заходи до зміцнення і розширення матеріально-технічної бази готелю, підвищенню рівня його комфортабельності.
- 4.8. Забезпечує ведення і своєчасне представлення звітності про господарсько-фінансову діяльність готелю.
- 4.9. Вживає заходи по забезпеченню готелю кваліфікованим персоналом.
- 4.10. Забезпечує правильне сполучення економічних і адміністративних методів керівництва.
- 4.11. Здійснює заходи щодо впровадженню прогресивних форм організації обслуговування.

5. Права директора готелю

Директор готелю має право:

- 5.1. Діяти від імені відділу, представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами підприємства, організаціями й органами державної влади.
- 5.2. Здійснювати взаємодії з керівниками (співробітниками) усіх (окремих) структурних підрозділів підприємства.
- 5.3. Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності очоленого ним структурного підрозділу.
- 5.4. Вносити на розгляд керівництва пропозиції по поліпшенню діяльності підприємства і очоленого ним структурного підрозділу зокрема.
- 5.5. Брати участь у підготовці проектів наказів, інструкцій, указівок, а також кошторисів, договорів і інших документів, зв'язаних з діяльністю структурного підрозділу.
- 5.6. У межах своєї компетенції підписувати і візувати документи.
- 5.7. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими організаціями з питань, що входять у його компетенцію.
- 5.8. Подавати пропозиції директору підприємства про залучення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб очоленого ним структурного підрозділу за результатами перевірок.

6. Відповідальність директора готелю

Директор готелю несе відповідальність:

- 6.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, - у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.
- 6.2. За правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

Продовження Додатку В

6.3. За причинені матеріальні втрати - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

7. Умови роботи директора готелю

Режим роботи директора готелю визначається згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

8. Умови оплати праці директора готелю

Умови оплати праці директора готелю визначаються згідно з Положенням про оплату праці персоналу.

9. Кінцеві положення

9.1 Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один із яких зберігається у Підприємства, інший — у працівника.

9.2 Задачі, Обов'язки, Права і Відповідальність можуть бути уточнені відповідно до зміни Структури, Задач і Функцій структурного підрозділу і робочого місяця.

9.3 Зміни і доповнення до даної Посадової інструкції вносяться наказом генерального директора підприємства.

Керівник структурного підрозділу		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
УЗГОДЖЕНО:		
Начальник юридичного відділу		
(підпис)	(прізвище, ініціали)	
02.05.2014		
З інструкцією ознайомлений:		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
	02.05.2014	