

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студента 4 курсу,
2 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Теркун Катерина
Геннадіївна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Полтавська Оксана
Володимирівна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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

ТЕРКУН КАТЕРИНИ ГЕННАДІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління розвитком персоналу субекта готельного бізнесу.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

Мета роботи – комплексний аналіз теоретичних та практичних питань управління персоналом готельного підприємства.

Об'єкт дослідження – основні елементи управління розвитком персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» м. Тернопіль.

Предмет дослідження – заходи щодо покращення процесу управління персоналом.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «AVALON PALACE» М. ТЕРНОПІЛЬ.

1.1. Аналітичні основи дослідження розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.2. Моніторинг управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «AVALON PALACE» М. ТЕРНОПІЛЬ.

2.1. Заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Avalon palace»

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2023 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Полтавська О.В

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Теркун К.Г

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Полтавська О.В.

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Теркун К.Г.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми, к.е.н., доцент

(підпис, прізвище, ініціали)

Ткачук Т.М.

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

(підпис, прізвище, ініціали)

Бойко М.Г.

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «AVALON PALACE» М. ТЕРНОПІЛЬ.....	8
1.1. Аналітичні основи дослідження розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	8
1.2. Моніторинг управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «AVALON PALACE» М. ТЕРНОПІЛ.....	23
2.1. Заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Avalon palace» м. Тернопіль.....	23
2.2. Ефективність запропонованих заходів.....	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена необхідністю усвідомлення значення організації управління персоналом в сучасному готельному господарстві, що має вкрай важливе значення як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою дипломної роботи є комплексний аналіз теоретичних та практичних питань управління персоналом готельного підприємства.

Реалізація мети дослідження вимагає вирішення таких **завдань**:

- Розглянути аналітичні основи дослідження розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу;
- Провести моніторинг процесу управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу;
- Визначити заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Avalon palace»;
- Визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є основні елементи управління розвитком персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» м. Тернопіль.

Предметом дослідження є заходи щодо покращення процесу управління персоналом.

Одержані висновки та їх новизна: полягають в тому, що основні теоретичні розробки і висновки доведені до конкретних рекомендацій щодо удосконалення принципів управління персоналом в готельному комплексі.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, двох розділів та підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг досліджуваної роботи становить сторінок.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «AVALON PALACE» М. ТЕРНОПІЛЬ.

1.1. Аналітичні основи дослідження розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Управління розвитком персоналу являє собою процес розробки та реалізації заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до прийнятої стратегії розвитку підприємства. Навчання й розвиток персоналу передбачає організацію безперервного навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Управління розвитком персоналу відбувається за допомогою науково розроблених методів. Ці методи представляють собою спосіб впливу на колектив чи окремого працівника для координації діяльності працівника у процесі виробництва, досягнення ним поставленої цілі. В теорії та практиці управління розвитком персоналу використовують наступні групи методів: соціально-психологічні, адміністративні та економічні [1].

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до підвищення ефективності праці та впливають на працівників за допомогою різноманітних психологічних механізмів для переведення адміністративного завдання у внутрішню потребу людини, усвідомлений обов'язок. Цього можна досягти завдяки наступному:

1. забезпечення соціального захисту;
2. встановлення моральних санкцій та заохочення;
3. визначення й встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу;
4. задоволення духовних та культурних потреб працівників;

5. особистий приклад керівництва;
6. формування колективу та створення нормального психологічного клімату в колективі.

Адміністративні методи базуються на покаранні, владі та дисципліні, в суспільстві вони відомі як «метод кнута». Ці методи спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на ґрунтуючись на існуючій ієрархії управління. Адміністративні методи управління персоналом орієнтуються на мотиви поведінки, а саме на культуру трудової діяльності, усвідомлену необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку та бажання особи працювати у певній організації. Вони доволі різноманітні та діють за рахунок таких механізмів:

1. розпорядження та накази, що використовуються у процесі оперативного управління;
2. нормування, інструкції, організаційні схеми;
3. правові норми та акти, до яких відносяться державні Закони, укази, інструкції, положення, стандарти, затверджені державними органами та є обов'язковими для виконання.

Головними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, гарантування прав та свобод, захисту середовища компанії.

Економічні методи управління розвитком персоналу базуються на використанні економічних стимулів, що в суспільстві відомі як «метод пряника» [1]. Із використанням цих методів здійснюється матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників.

На державному рівні механізмами економічного методу є: плани економічного розвитку, податкова і кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати.

На рівні окремих підприємств механізмами економічного методу є: премії, економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у капіталі та прибутках.

Окрім вищенаведених базових методів управління персоналом, використовують й інші методи, що наведені у табл. 1.1.

Завдяки управлінню персоналом забезпечується взаємодія керуючої й керованої системи.

Керуючою системою є сукупність органів управління та працюючих там працівників із певними масштабами власної діяльності, специфікою та компетенцією виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом дезорганізуючих та організуючих факторів. Ця система представлена лінійними керівниками, що формують комплекс організаційних та економічних заходів щодо використання потенціалу персоналу.

Керованою системою є система соціально-економічних відносин щодо процесу відтворення та використання персоналу [2].

Таблиця 1.1

Методи управлінням розвитком персоналу

Завдання управління персоналом	Показник, який потрібно визначити	Методи дослідження
Раціональне використання персоналу	1. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 2. Причини порушення дисципліни. 3. Ефективність кадрової політики.	Аналіз документів, бесіда, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади. Аналіз результатів роботи

Оцінка та розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його посаді. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. Результати трудової діяльності. 	<p>Спостереження, опитування (інтерв'ю, анкетування), групова оцінка особистості, експертна оцінка.</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найбільш ефективні форми професійного навчання. 2. Рівень професійних знань, умінь, навичок та бажань працівника. 	<p>Опитування, тренінг, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент.</p>
Формування штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійнокваліфікаційні вимоги до працівників. 2. Психологічно обґрунтовані норми керуваності та оптимальний розмір виробничих колективів. 	<p>Аналіз відповідності професійним вимогам робочого місця, змісту трудової діяльності. Моделювання, експертні оцінки</p>
Вибір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Індивідуально психологічні особливості людини, її спрямованість 2. Рівень розвитку спеціальних і загальних здібностей особистості 	<p>Спостереження, експеримент, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей.</p>

Джерело: складено автором

Управління розвитком персоналу являє собою комплексну систему, складовими елементами якої є види, форми, напрями, етапи, принципи, кадрової роботи. Головними напрямками кадрової політики є набір та збереження персоналу, його професійний розвиток та навчання, оцінка діяльності кожного працівника із точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість корегувати його трудову діяльність [2].

За всієї різноманітності організацій та підприємств, що існують у сучасному суспільстві та видів діяльності, якими вони займаються, у роботі із людськими ресурсами вирішують однакові завдання, незалежно від їх специфіки.

Кожна організація та підприємство залучає необхідну кількість працівників. Способи підбору працівників залежать, передусім від характеру й умов роботи організації.

У всіх організаціях проводять навчання нових працівників, для того щоб пояснити завдання та привести їх уміння й навички відповідно до вимог завдання.

Всі організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного окремого працівника. Форми оцінки доволі різноманітними, як і типи організацій.

Всі організації певним чином винагороджують своїх працівників, тобто компенсують витрати часу, енергії, інтелекту, які працівники витрачають для досягнення поставленої цілі.

Таким чином, щоб успішно розвиватись, підприємство має управляти набором, навчанням, оцінкою діяльності, винагородами персоналу, тобто формувати та вдосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. В сукупності та єдності програми, методи, процедури являють собою систему управління розвитком персоналу.

Головними елементами в управлінні є люди, які одночасно виступають суб'єктом та об'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно

виступати як суб'єктом, так і об'єктом управління є головною специфічною особливістю управління.

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що соціально економічна система являє собою єдність керованої і керуючої систем, а механізм управління - це сукупність методів, відносин і форм впливу на використання, формування та розподіл трудових ресурсів [3].

Кадровий потенціал підприємства є одною із форм прояву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, що відображає сучасний та ширший погляд на роль окремої людини у виробництві. Це поняття глибше та ширше, ніж категорія «робоча сила». Таким чином, поняття «робоча сила» відображає здатність людини до праці та визначається її психологічними (тип нервової системи, нахили, здібності) та фізіологічними властивостями (здоров'я, працездатність, витривалість), кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь) [3]. Поняття «кадровий потенціал» відображає особистість працівника в усій її різноманітності: окрім вищеназваних ознак воно включає й особистісний потенціал (потреби та запити у сфері праці, рівень громадської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси) [4].

Кадровий потенціал має якісну та кількісну характеристики. Кількісна характеристика кадрового потенціалу визначається ресурсами праці, якими володіє підприємство у певний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика відображає показники, що можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: моральних, психологічних, демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, ідейно-політичних.

Кадровий потенціал підприємства є головним джерелом забезпечення підприємств кадрами.

Об'єктивно обґрунтоване та постійне підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг зі сторони клієнтів і державних органів управління

великою мірою пов'язане із необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, якісною реконструкцією старих готелів і ресторанів, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, інтенсивним впровадженням прогресивного устаткування та технологій, використанням сучасних методів маркетингу й менеджменту, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, введенням нових стандартів, покращенням якості обслуговування.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, перш за все, визначається ефективністю діяльності персоналу. В зв'язку із цим керівникам підприємств необхідно розуміти проблеми, які пов'язані із управлінням персоналом й розвивати в себе певні управлінські навички.

Існує два підходи до оцінки професійної придатності працівників і виконуваної ними роботи [5]:

- підхід, що заснований на відповідності працівника організації, передбачає великий вплив на його показники роботи і поведінку внутрішнього оточення. Таким чином, в сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам підприємства, як загальний стиль управління, неформальні аспекти роботи, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою;
- класичний підхід - заснований на відповідності працівника змісту роботи. Цей підхід реалізується у вигляді встановлені чітких вимог до роботи, пошуку чи підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають визначеним вимогам. Цей підхід базується на передбаченні того, що поведінка особистості визначається її індивідуальними характеристиками, а тому необхідно порівнювати і вимірювати ці характеристики із потрібними характеристиками. В останні роки, цей підхід до пошуку чи підготовки персоналу піддається критиці. Головним чином, через те, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою

конкуренцією на туристичному ринку, спонукає більш часті зміни в змістовності самої роботи, а тому потенціал працівників має бути вищим за теперішні вимоги до роботи.

На сьогоднішній день, тільки поєднання обох підходів може нівелювати їх обмеженості й недоліки та задовольнити вимоги практичної діяльності [6].

1.2. Моніторинг управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Досліджувана організація – це готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace». Він є порівняно новим закладом у м. Тернопіль, хоча вже завоював свою нішу на туристичному ринку та позиціонує себе як успішне підприємство.

За організаційно-правовою формою підприємство зареєстроване як діяльність фізичної особи – підприємця, за юридичною адресою: 46002, Тернопільська область, м. Тернопіль, проспект Степана Бандери, 2 [7].



Рис. 1.1 - Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»

Джерело: розроблено автором на основі даних готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Характеристика кадрового складу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace». Всього на підприємстві виділено чотирнадцять різних посад.

Таблиця 1.2

Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

№ п/п	Посада	Ставка
1.	Директор	1
2.	Завідуюча	1
3.	Помічник кухара	1
4.	Завідуючий господарською діяльністю	1
5.	Адміністратор	4
6.	Покоївка з виконанням функцій адміністратора, комірник камери схову	4

7.	Кухар	1
8.	Офіціант	8
9.	Покоївка	2
10.	Швея	0,5
11.	Монтажник сан. технічних систем та устаткування	0,5
12.	Електрик	0,5
13.	Двірник	1
14.	Бухгалтер-касир	1

Джерело: розроблено автором на основі даних готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Беручи до уваги суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» складає 24 особи. Більшість працівників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. А середній вік персоналу складає від 35 до 45 років.

Персонал готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» переважно жіночий [7].

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу є демократичним, що передбачає:

- доброзичливе ставлення до підлеглих;
- постійний контакт із підлеглими;
- інформування підлеглих про стан справ у колективі;
- прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально.

Прийом нових співробітників відбувається на підставі Трудового Кодексу, у цей же час звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін чи у зв'язку із закінченням строку трудового договору.

Особливості режиму часу відпочинку та робочого часу наступні:

- змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності;
- працівникові встановлюється повний робочий день;
- тривалість робочого тижня складає 36 годин;
- працівникам надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток і складає 28 календарних днів.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» направлена на включення до свого складу нового персоналу лише із нижчого посадового рівня та заміщення вакансій вищих посадових позицій лише за рахунок співробітників організації.

Оплата праці в «Avalon palace» - погодинна, під цим мається на увазі, що заробітна плата працівників залежить від фактично відпрацьованого часу й відповідної тарифної ставки, а не від обсягу виконаної роботи [7].

Таблиця 1.3

Стимули та мотиви у роботі персоналу

№ п/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Оцінка праці	Задоволеність працею, повага
2	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
3	Моральна винагорода	Грамоти, моральне та усне заохочення, звання, гарні стосунки із колегами
4	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати, премії
5	Соціальне забезпечення	Пенсійне та медичне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей чи родича

Джерело: складено автором

Для визначення сформованих відносин у колективі на емоційному рівні, проводять діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу. В цьому дослідженні брали участь десять працівників – покоївки та адміністратори. Вік опитуваних складав від 30 до 45 років.

Для оцінки основних проявів соціально-психологічного клімату у колективі використовують карту-схему Л. Лутошкіна. В цій карті-схемі на лівій стороні описані якості колективу, що характеризують сприятливий клімат, а на правій стороні – якості, що характеризують несприятливий клімат [8].

Таблиця 1.4

Карта – схема Л. Лутошкіна

Позитивні особливості	3	2	1	0	1	2	3	Негативні особливості
В колективі проявляється почуття гордості за свій колектив								До похвали та заохочення колективу керівництво ставляться байдуже
В колективі існує справедливе ставлення до всіх працівників								Колектив поділяється на «привілейованих» й «знехтованих»
Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити якусь корисну справу								Колектив неможливо підняти на спільну справу, оскільки кожен думає тільки про власні інтереси.
Колектив активний та сповнений енергії								Колектив інертний та пасивний
Колектив співчутливо ставиться до нових працівників								Новачки почуваються зайвими та чужими

Продовження табл. 1.4

Досягнення чи невдачі колективу переживаються всіма, як свої власні						Невдачі чи досягнення всього колективу не знаходять відгуку його окремих представників
Працівники з повагою ставляться до думки один одного						В колективі кожен вважає свою думку головною
Переважають схвалення та підтримка						Критичні зауваження мають характер явних або прихованих випадів
Членам колективу подобається проводити вільний час разом						Члени колективу виявляють байдужість до тіснішого спілкування
У відносинах між угрупованнями всередині колективу існує взаємне розуміння						Угруповання конфліктують між собою
Переважає доброзичливість у взаєминах						Переважає конфліктність у відносинах
Переважає життєрадісний настрій						Переважає пригнічений настрій

Джерело: розроблено автором на основі даних Л. Лутошкіна

Загалом методика складається із чотирнадцяти типів тверджень. Ступінь вираженості яких визначається за допомогою семибальної шкали (від +3 до -3).

Значення балів цієї шкали наступне:

- +3 - Властивість, зазначена зліва, проявляється у колективі завжди;
- +2 - Властивість проявляється у більшості випадків;
- +1 - Властивість проявляється доволі часто;
- 0 – І та й інша властивості проявляються в однаковій мірі;
- -1 - Доволі часто проявляється властивість, зазначена праворуч;
- 2- Властивість проявляється у більшості випадків;
- 3- Властивість, вказана праворуч, проявляється завжди.

Для того щоб мати уявлення про клімат у колективі, треба підсумувати всі позитивні та негативні бали. Отриманий результат є умовною характеристикою соціально-психологічного клімату [8].

Для обчислення отриманих результатів 10 осіб, приймаються за 100%, відповідно до кожного розглянутого твердження, й відповідно до цього розраховується відсоткове співвідношення позитивних і негативних відповідей до загальної кількості обстежуваних. Всі позитивні і негативні відповіді підсумовували, а нейтральні відповіді приймали за «0».

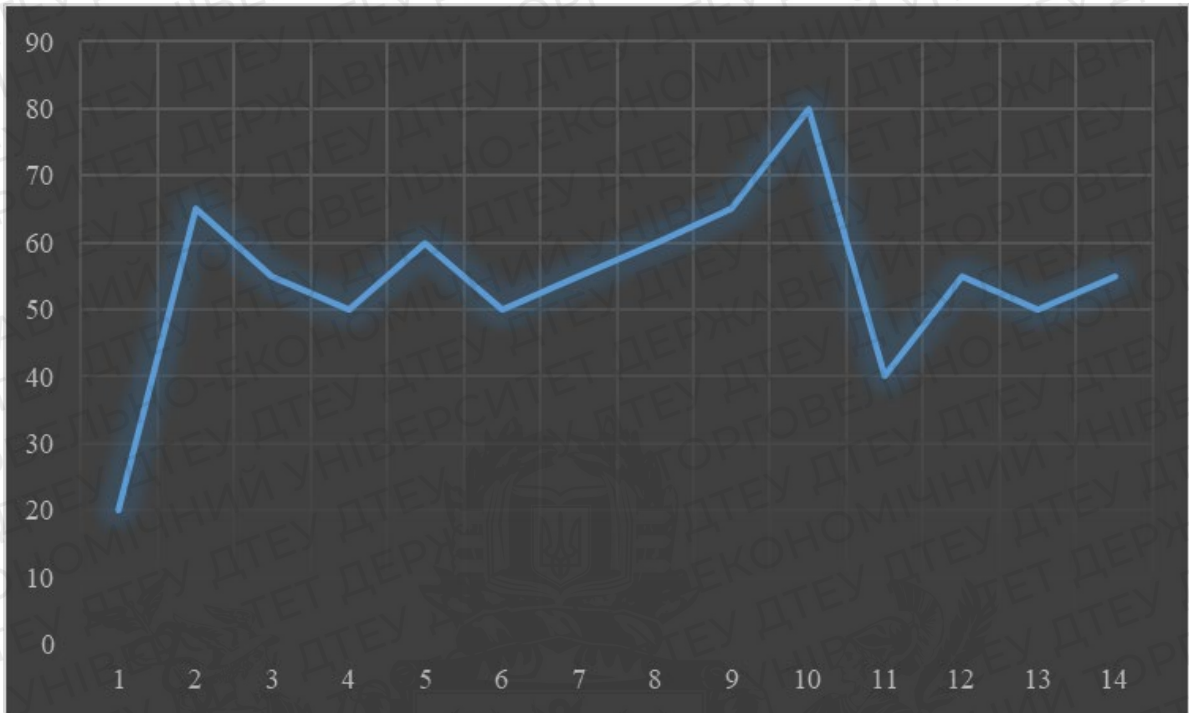


Рис. 1.2 – Результати дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Джерело: розроблено автором на основі даних готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Відповідно до одержаних даних, що відображені на рис.1.1, можна зробити висновок про те, що соціально-психологічний клімат у досліджуваному готельно-ресторанному комплексі доволі сприятливий.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «AVALON PALACE»

2.1. Заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Avalon palace»

Сформований на сьогоднішній день стан технологій та економіки вимагає систематичного й безперервного підвищення кваліфікації працівників. Одночасно із цим старіння персоналу формує необхідність постійної роботи із залучення молодих спеціалістів до організації.

На сьогодні доцільним є формування корпоративної культури організації на основі системного підходу до роботи із персоналом, що включає в себе заходи [9]:

- Рекрутинг, що базується на професійному відборі;
- Система залучення молоді до організацій та формування висококваліфікованих фахівців;
- Моніторинг ефективності розстановки персоналу, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, професійна атестація, зміни у проекті розвитку кар'єри;
- Створення сприятливих умов для розвитку персоналу (перенавчання, стажування, ротация, додаткове навчання, тренінги, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти);
- Формування і впровадження стимулюючих і мотиваційних систем, безперервний їх розвиток;

- Визначення виробничих та творчих завдань, відстеження результатів;
- Проектування кар'єри, формування резерву та розстановка кадрів;
- Комплексна багатофакторна оцінка наявного персоналу підприємства.

Беручи до уваги вищенаведене, можна визначити основні завдання та цілі програми «Ефективне управління». Метою цієї програми є підвищення ефективності управління розвитком персоналу у готельно-ресторанному комплексі.

Завданнями програми «Ефективне управління» є:

- Ознайомити керівництво готельно-ресторанного комплексу із розробленою програмою та запропонувати заходи по впровадженню цього комплексу заходів;
- Розробити комплекс заходів, які направлені на поліпшення якості управління, беручи до уваги матеріальні витрати досліджуваного підприємства;
- Визначити головні методи підвищення ефективності управління.

Програма «Ефективне управління» представляє комплекс рекомендацій, що направлені на формування навичок грамотного управління людським ресурсом на підприємстві [10].



Рис. 2.1 – Основні аспекти програми «Ефективне управління»

Джерело: розроблено автором на основі даних готельно-ресторанного комплексу

«Avalon Palace»

Формування корпоративної культури включає організацію корпоративних заходів і свят.

Створення сприятливого психологічного клімату в організації включає попередження конфліктів всередині колективу.

Надання можливості навчання та розвитку персоналу включає планування кар'єри працівників, їх навчання та створення кадрового резерву.

Способи мотивації та стимулювання персоналу включає моральну мотивацію, матеріальне та нематеріальне стимулювання, оптимізація системи заробітної плати, надання пільг [11].

Ефективне планування та підбір персоналу включає формування професійних, кваліфікаційних та соціально - психологічних вимог до посади, технології пошуку персоналу і створення умов для сприятливої адаптації співробітників.

Одним із найголовніших аспектів «Ефективного управління» є мотивація персоналу. Під час трудової діяльності мотивація надає можливість вирішувати наступні завдання як: задовольнити потреби співробітників в деяких благах допомогою процесу праці, оцінити результати їхньої діяльності,

а також установити ступінь задоволеності винагородою співробітника за виконану ним роботу [12].

До управлінських функцій, які виконує система мотивації відносяться:

1. управління мотиваційним процесом, що передбачає коригування стимулів мотивації й контроль мотивації;
2. планування мотивації тобто виявлення потреб, установлення взаємозв'язку між стимулами та потребами;
3. здійснення мотивації тобто утворення відповідних умов з метою задоволення потреб співробітників, винагородження працівників за результатами роботи;

Мотивація працівників має враховувати також ряд факторів, а саме спонукальних сил, що встановлюють поведінку людей до виконання деякої дії з метою досягнення власної мети. До мотивуючих факторів потрібно відносити винагороду за результатами роботи та її значущість, складність виконаної роботи й прагнення співробітника зробити кар'єру. Всі ці фактори сильно впливають на працівників у тому випадку, коли підприємство створює всі необхідні умови для реалізації та прояву здібностей співробітників. Основу мотиваційної сфери співробітника до трудової діяльності належать мотив, потреба й стимул.

Із точки зору організації, однією із найбільш важливих вимог відносно кожного співробітника, є висока ефективність процесу праці. Існує безліч різних інструментів, технологій та методів, що дозволяють збільшити продуктивність функціонування співробітників. Найуживанішими способами класифікації мотиваційного інструментарію працівників є класифікація із огляду на сферу впливу [13]:

1. Внутрішні чинники. До них відносять престиж або визнання. Внутрішні чинники – характеризуються довготривалим впливом на діяльність співробітників;

2. Зовнішні чинники. До них відносять заробітну плату, зростання місця у ієрархії. Зовнішні чинники – характеризуються швидким впливом на поведінку співробітників.

Залежно від форми стимули можна поділити на:

- 1) Матеріальні стимули. До них відносяться платіжні знаряддя мотивації, які поділяються на: премії, заробітна плата та грошові винагороди, позафінансові, до яких включають службове обладнання – телефон, комп'ютер, або службовий автомобіль та матеріальні нагороди;
- 2) Нематеріальні стимули. До них відносять похвалу, подяку, направлення на курси й місце для паркування.

Провідну роль у системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із виконуваних за її допомогою функцій:

- Витратної – організація, працевлаштовуючи робітника, покриває витрати його діяльності;
- Дохідна - зарплата є істотною складовою доходів співробітника;
- Стимулюючої – мотивує працівника до встановлених підприємством очікувань.

Із метою реалізації вищезазначених функцій готельно-ресторанному комплексу треба створити відповідну систему винагород, якою будуть встановлюватися:

1. Розмір заробітної плати і тарифікатори;
2. Принципи утворення деяких складових;
3. Складові заробітної плати;
4. Форми заробітної плати.

Загальноприйнятими підходами до управління зарплатнею є поступове формування нового комплексу винагород на базі вже існуючого. Формування системи зарплатні на основі поточних практичних потреб організації на протязі тривалого часу не схвалюється [14]. Існує безліч елементів мотиваційного характеру, які не пов'язані із системою винагород і заробітної

плати. Елементами мотиваційного характеру можуть бути такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як розширення роботи, її збагачення чи ротація, групові форми організації й інше.

Мотивуючий вплив може визначати участь співробітників в управлінні, що є одним із елементів обов'язків та прав співробітників. У безлічі випадках вплив мають й інші не організаційні форми, як елемент нематеріальної мотивації. До таких не організаційних форм належать розмова із коучем щодо оцінювання чи зауважень до результатів роботи працівника.

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують також й інші матеріальні способи мотивування та винагороди, до яких відносять надання мобільного телефону чи службового автомобіля тощо [15].

Якщо розглядати більш детально комплекс запропонованих рекомендацій в програмі «Ефективне управління», можна визначити можливі матеріальні витрати, а саме:

На першому етапі цієї програми керівництву готельно-ресторанного комплексу пропонують наступні рекомендації:

- Формування соціально-психологічних вимог до посади;
- Формування кваліфікаційних вимог;
- Формування професійних вимог до посади;

Далі потрібно вдосконалювати технології пошуку персоналу. Пошук персоналу треба вести із зовнішніх та внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах та професійних журналах, звернення до агентства із працевлаштування, розміщення вакансій на Інтернет – сайтах.

Внутрішні джерела пошуку персоналу розглядаються як підвищення на посаді уже працюючих у готелі працівників. Просування по службі власних працівників обходиться керівництву готельно-ресторанного підприємства дешевше. Окрім того, це підвищує зацікавленість працівників, поліпшує моральний клімат та посилює прихильність співробітників до підприємства.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» відноситься до підприємств із малим штатним складом [16]. Саме тому, щоб програма відбору працівників була дієвою, потрібно ясно сформулювати необхідні якості працівника, для відповідного різновиду діяльності.

Адаптація нових працівників у колективі є одною із найважливіших задач, яку потрібно вирішувати керівництву підприємства. Процес взаємного пристосування працівника до умов організації, що ґрунтується на прийнятті або неприйнятті першим нових організаційних і професійних умов роботи, має бути пов'язаний як із стратегічним плануванням в організації, так й із існуючими програмами мотивації співробітників, розвитку та оцінки персоналу.

Із метою створення сприятливих умов працівникам для адаптації керівництву готельно-ресторанному комплексу, пропонується комплекс основних факторів, які впливають на цей процес. Знання таких факторів допоможе керівництву краще орієнтуватися у створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація базується на прийнятті й розумінні новим співробітником свого організаційного статусу, існуючих механізмів управління, структури організації. Кожному новому співробітнику потрібно зробити короткий екскурс у історію розвитку готелю, дати ознайомитися із положенням про організаційну структуру, розповісти про постійних клієнтів готельного підприємства.

Професіограма є документом, який містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтований розвиток професійних якостей робітника у ході оволодіння їм професією чи заміщення посади. В професіограмі відбиваються професійні вимоги, що були сформовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців. Зазвичай, професіограма містить наступне [16]:

- модель посади (відповідальність, функції, обов'язки, завдання);
- модель співробітника (особисті, професійні, ділові якості).

Для успішної професійної та організаційної адаптації керівництву готельно-ресторанного комплексу необхідно створити та розвивати інститут наставництва, для того щоб новий співробітник після виходу на роботу не відчував себе «покинутим». Наставником може виступити сам керівник чи досвідчений співробітник готелю.

На другому етапі програми «Ефективне управління» у практику вводиться комплекс методів, що мотивують та стимулюють персонал готелю.

Для керівництва готельно-ресторанного комплексу розроблені наступні види стимулювання та мотивації персоналу:

- Моральна мотивація;
- Неморальна мотивація.

Моральна мотивація працівників є особливо актуальною для досліджуваного готельного підприємства, оскільки йому потрібно підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів моральної мотивації потрібно використовувати:

- позначки на дошці інформації;
- «особисті прохання»;
- грамоти;
- подяки;
- надихаючі бачення (привабливі обіцянки);
- прохання.

Рекомендовано також використовувати монетарні способи мотивація співробітників, а саме:

- 1) Індивідуальні премії. Ці премії можуть виплачуватися фахівцям, звільнення яких небажане для готельного підприємства, такі як адміністратори, бухгалтер;
- 2) Премії за результатами роботи.

Немонетарні способи мотивації персоналу включають наступне:

- 1) Мотивування працівників підвищенням кваліфікації;
- 2) Мотивація зручним графіком роботи;

- 3) Мотивування наданням вільного часу за добре виконану роботу;
- 4) Мотивування співробітників наданням корпоративного відпочинку, який означає виїзд персоналу готелю на турбази чи до будинку відпочинку за рахунок організації;
- 5) Проведення опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо пропозицій співробітників та ефективності системи мотивації;
- 6) Великого значення має визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи;
- 7) Виявлення інтересу не лише до роботи своїх співробітників, а й до них, як до особистостей. Повага, довіра та щире ставлення до підлеглих посилює їхню мотивацію.

Кількість та вид винагород, що пропонуються організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя працівників. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу умов на ринку праці, обстеження рівня заробітної плати, а також прибутковості та продуктивності організації [16].

Окрім заробітної плати керівництву готельно-ресторанного підприємства рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, що будуть у найбільшій мірі стимулювати працівників. Найпоширенішими видами пільг у сучасних українських організаціях є наступні:

- оплачені творчі відпустки після певної кількості пропрацьованих років;
- програми фізичного оздоровлення;
- надання оплачених юридичних послуг;
- позики зі зменшеною відсотковою ставкою на навчання у коледжах дітей співробітників;
- субсидовані підприємством кафетерії;

- пенсійне забезпечення;
- страхування життя та здоров'я;
- оплата лікарняного;
- оплачені відпустки.

Для керівництва готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» необхідне використання кількох видів пільг із вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбажаніші пільги для персоналу, рекомендується проводити анкетування. Результати якого, відображають бажання співробітників.

На третьому етапі програми «Ефективне управління» розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. На цьому етапі проводять наступні заходи:

- 1) Планування кар'єри працівників, їх навчання та створення кадрового резерву. Керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» потрібно проводити цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, що буде орієнтоване на підготовку фахівців в області готельного бізнесу. При цьому необхідно проводити постійне навчання, підготовку й перепідготовку фахівців, орієнтовані на розвиток організаційних та управлінських навичок;
- 2) Проводити відбір та занесення в базу даних можливих кандидатів потрібних готельно-ресторанному комплексу, й таким чином створювати кадровий резерв.

Четвертий етап програми «Ефективне управління» присвячений соціально - психологічному клімату в трудовому колективі готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Виходячи із того, що під час дослідження клімату в організації, його рівень був визначений як сприятливий, то у програмі «Ефективне управління» створено комплекс заходів, направлений на поліпшення міжособистісної взаємодії та профілактику конфліктів. Рекомендується також проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування». Тренінг

розрахований на декілька днів. Головною метою тренінгу є підвищення ефективності міжособистісної взаємодії у колективі [17].

В трудових колективах конфліктни неминучі, тому що у процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди із різним рівнем професійної підготовки, різним соціальним станом, життєвим досвідом і темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву готельно-ресторанного комплексу, потрібно проводити роботу із персоналом, періодичність якої залежить від зайнятості співробітників та керівництва готельно-ресторанного підприємства. Для запобігання виникненню конфліктних ситуацій керівникам та співробітникам потрібно пам'ятати наступне:

- Під час спілкування із колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення різного роду проблем за рахунок співробітництва, поступки, компромісу чи уникнення. У ході спілкування зі співрозмовником бажано хоча б зрідка посміхатися;
- Навчитися керувати своїм поточним психічним станом, уникати конфліктних ситуацій при перевтомі чи перезбудження;
- Потрібно дбати про зменшення своєї тривожності та агресивності;
- Проявляти терпимість до інакомислення;
- Потрібно вміти розуміти співрозмовника по взаємодії та не йти на конфлікт, якщо немає впевненості у тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі;
- Потрібно навчитися визначати передконфліктну стадію розмови та «повернутися» із предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, що розпочинається.

Заключним етапом програми є заходи спрямовані на організацію корпоративної культури [17].

В організації корпоративної культури, можна виділити головні складові, реалізація яких буде у достатній мірі стимулювати працівників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Передусім керівництву готелю потрібно створити документ із основним переліком корпоративних правил роботи на підприємстві, що буде видаватися співробітнику першого дня приходу на роботу. В цьому документі може бути детальний опис усіх можливих ситуацій, із якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, опис взаємин із клієнтами та працівниками в середині організації. Окрім створення власне правил та вимог керівництва, потрібно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм їх перевірки. В зв'язку із тим, що у досліджуваному готельно-ресторанному підприємстві можливість кар'єрного росту працівників доволі обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, невелику чисельність персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, за рахунок приділення більшої уваги мотивації працівників та залучення усіх співробітників до управління. Це спонукає керівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно працювати і творчо ставитися до трудової діяльності. Вимога керівництва щодо творчого ставлення до управління обумовить підвищення їх відповідальності та самостійності за виконувану роботу, активну участь їх в прийнятті управлінських рішень і безпосередню зацікавленість у результатах колективної праці [17].

2.2. Ефективність запропонованих заходів

Ефективність наведених раніше заходів обумовлюється безліччю показників. Аналіз ефективності роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу показує, що середня тривалість робочого року після впровадження

заходів із системи «Ефективне управління» постійно зменшувалась, в цей же час у 2018 році збільшилась кількість персоналу.

Також, зменшилась загальна кількість людино-днів майже на 2000 людино-днів за останні три роки. На протязі аналізованого періоду із 2017 року зменшились середня тривалість робочого року та середня тривалість однієї робочої зміни, проте кількість відпрацьованих людино-годин збільшилась за рахунок підвищення кількості персоналу.

Фонд оплати праці у готельно-ресторанному комплексі збільшувався протягом усього аналізованого періоду, а саме із 2016 до 2017 року. Дані показники вплинули на розмір заробітної плати, що у 2016 році збільшилась на 2,1%, а у 2017 році навпаки, зменшилась аж на 15%. В цей же час продуктивність праці до 2016 року зростала значно швидшими темпами, а ніж заробітна плата, а коефіцієнт загального обороту персоналу залишився без змін.

ВИСНОВКИ

Завдання, що були розглянуті в роботі:

- 1) Розглянуто аналітичні основи дослідження розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Процес управління розвитком персоналу представляє собою процес розробки та реалізації заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до прийнятої стратегії розвитку підприємства.

Управління розвитком персоналу відбувається за допомогою науково розроблених методів. Ці методи представляють собою спосіб впливу на колектив чи окремого працівника для координації діяльності працівника у процесі виробництва, досягнення ним поставленої цілі. В теорії та практиці управління розвитком персоналу використовують наступні групи методів:

- соціально-психологічні;
- адміністративні;
- економічні.

- 2) Проведено моніторинг процесу управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу є демократичним, що передбачає: доброзичливе ставлення до підлеглих, постійний контакт із підлеглими, інформування підлеглих про стан справ у колективі, прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально.

Прийом нових співробітників відбувається на підставі Трудового Кодексу, у цей же час звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін чи у зв'язку із закінченням строку трудового договору.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» направлена на включення до свого складу нового персоналу лише із нижчого посадового рівня та заміщення вакансій вищих посадових позицій лише за рахунок співробітників організації.

- 3) Визначено заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Avalon palace». Під час вдосконалення управління персоналом доцільним є формування корпоративної культури організації: рекрутинг, що базується на професійному відборі, система залучення молоді до організацій та формування висококваліфікованих фахівців, моніторинг ефективності розстановки персоналу, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, професійна атестація, зміни у проєкті розвитку кар'єри, створення сприятливих умов для розвитку персоналу (перенавчання, стажування, ротація, додаткове навчання, тренінги, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти), формування і впровадження стимулюючих і мотиваційних систем, безперервний їх розвиток, визначення виробничих та творчих завдань, відстеження результатів, проєктування кар'єри, формування резерву та розстановка кадрів, комплексна багатofакторна оцінка наявного персоналу підприємства.

Адаптація нових працівників у колективі є одною із найважливіших задач, яку потрібно вирішувати керівництву підприємства. Процес взаємного пристосування працівника до умов організації, що ґрунтується на прийнятті або неприйнятті першим нових організаційних і професійних умов роботи, має бути пов'язаний як із стратегічним плануванням в організації, так й із існуючими програмами мотивації співробітників, розвитку та оцінки персоналу.

Із метою створення сприятливих умов працівникам для адаптації керівництву готельно-ресторанному комплексу, пропонується комплекс основних факторів, які впливають на цей процес. Знання таких факторів

допоможе керівництву краще орієнтуватися у створенні сприятливої атмосфери.

- 4) Визначено ефективність запропонованих заходів. Ефективність наведених раніше заходів обумовлюється безліччю показників. Аналіз ефективності роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу показує, що середня тривалість робочого року після впровадження заходів із системи «Ефективне управління» постійно зменшувалась, в цей же час у 2018 році збільшилась кількість персоналу. Також, зменшилась загальна кількість людино-днів майже на 2000 людино-днів за останні три роки.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Баканов М.І. Теорія аналізу господарської діяльності: Підручник. / М.І. Баканов, А.Д. Шеремет. – К.: Фінанси і статистика, 2016. - 284 с.
2. Бернстайн Л.А. Аналіз фінансової звітності: Учеб. посіб. / Л.А. Бернстайн. – К.: Фінанси і статистика, 2016. - 215 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Підручник / О.С. Виханский, О.В. Наумов. – К.: 2016. - 528 с.
4. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. / З.С. Варналій. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2016. - 298 с.
5. Галькевич Р.С. Основи менеджменту: Підручник / Р.С. Галькевич, В.І. Набоков. – К.: 2016.- 467 с.
6. Герчикова І.Н. Менеджмент: Підручник для вузів / І.Н. Герчикова. – К.: 2017. - 375 с.
7. Avalon palace готельно-ресторанний комплекс. URL: <https://avalon.te.ua/>
8. Карта-схема Л. Лутошкіна. URL: <https://studfile.net/preview/7318341/page:9/>
9. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч.посіб. – Київ: МАУП, 2004. – 196 с.
- 10.Шегда А.В. Основи менеджменту: Учебний посібник. – Київ: «Знання», 1999. – 256 с.
- 11.Сучасний менеджмент: теорія і практика . / під. Ред. Г. В. Щокіна. – Київ: МЗУУП, 2003. – 344 с.
- 12.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. – 3- те вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 688 с.
- 13.Нестерчук В.П., Афонін А.С. Технологія реструктуризації підприємства. Навч.посіб. з курсів «Економіка підприємства» та «Планування діяльності підприємства». – Київ: Європейський

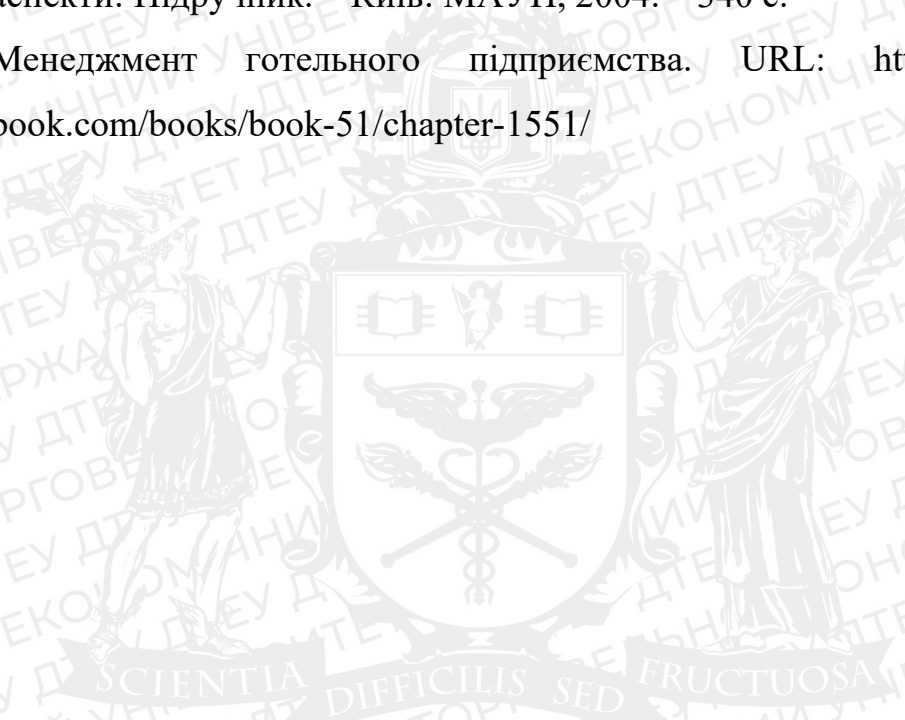
університет, 2000. – 312 с.

14. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера: Підручник. – Київ: Київ Держ. Торг.-екон.ун-т., 2002. – 425 с.

15. Маслоу А.Г. "Мотивація і особистість" 3-є видання/переклад А.М. Татлібаєва, Петра, 2007 - 352 с.

16. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004. – 340 с.

17. Менеджмент готельного підприємства. URL: <https://tourism-book.com/books/book-51/chapter-1551/>



ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1.1 - Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»

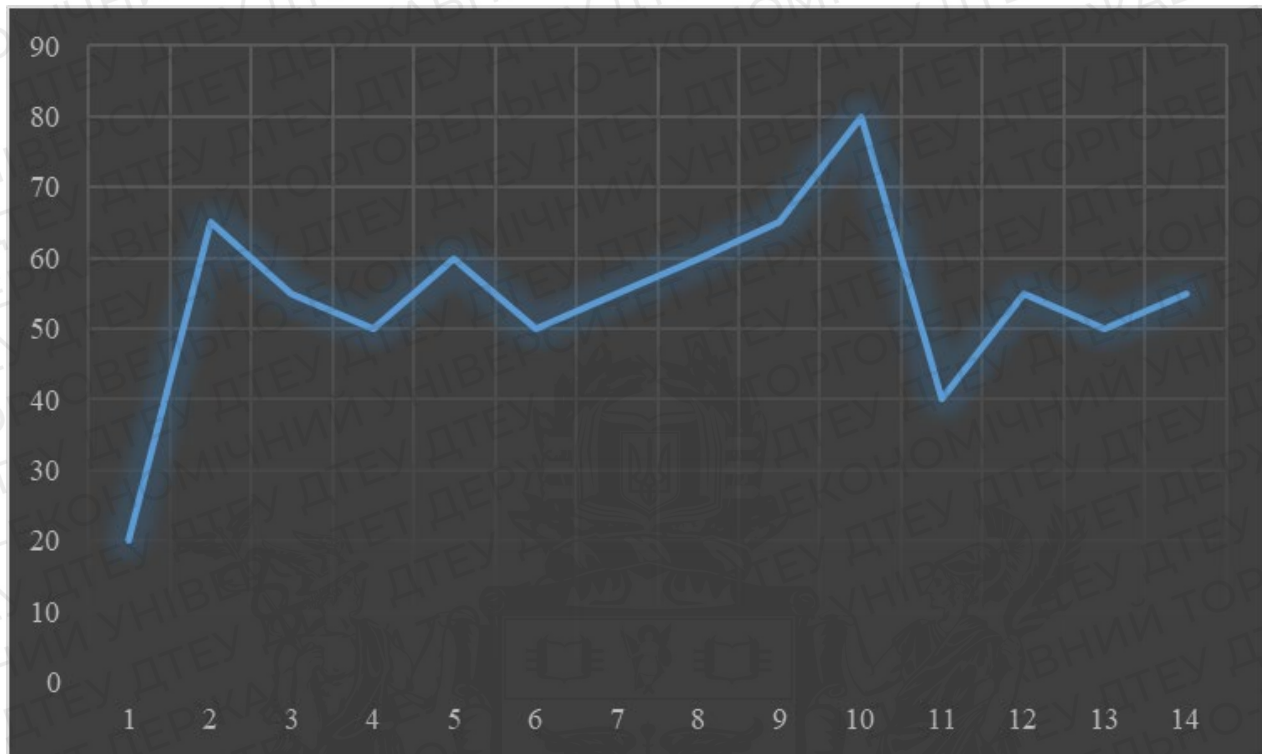


Рис. 1.2 – Результати дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі



Рис. 2.1 – Основні аспекти програми «Ефективне управління»