

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Зарихта Олександр Андрійович
Дослідження факторів впливу на рівень корпоративної культури закладу
сфери гостинності / Research on the Influence Factors on the Level of Corporate
Culture of a Hospitality Facility

Спеціальність: 242 Туризм
магістерська програма – Міжнародний туризм
Магістерська робота

Виконав студент групи Тм-21
Зарихта О.А.

Науковий керівник:
Камінський Б.А.

Магістерську роботу допущено до захисту:

"__" _____ 2020 р.

Завідувач кафедри

_____ О.Я.Гугул

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 72 сторінки, 1 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел із 47 найменувань.

Метою дипломної роботи є комплексний аналіз теоретичних та практичних питань корпоративної культури готельного підприємства.

Об'єктом дослідження є основні елементи корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Монте-Крісто».

Предметом дослідження є корпоративна культура в індустрії гостинності, її формування та розвиток.

Одержані висновки та їх новизна: полягають в тому, що основні теоретичні розробки і висновки доведені до конкретних рекомендацій щодо удосконалення принципів корпоративної культури в готельному комплексі «Монте-Крісто».

Ключові слова: готель, готельний комплекс, організаційна культура, корпоративна культура.

RESUME

Thesis contains 72 pages, 1 table, 5 figures, a list of used sources of 47 items.

The purpose of the thesis is a comprehensive analysis of theoretical and practical issues of corporate culture of the hotel enterprise.

The object of study are the main elements of corporate culture of the hotel and restaurant complex "Monte Cristo".

The subject of research is corporate culture in the hospitality industry, its formation and development.

The obtained conclusions and their novelty: are that the main theoretical developments and conclusions are brought to specific recommendations for improving the principles of corporate culture in the hotel complex "Monte Cristo".

Key words: hotel, hotel complex, organizational culture, corporate culture.

АНОТАЦІЯ

Зарихта О.А. «Дослідження факторів впливу на рівень корпоративної культури закладу сфери гостинності» - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 242 - Туризм. Освітньо-кваліфікаційна програма - Міжнародний туризм. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020.

Розглянуто теоретико-методологічні основи корпоративної культури в підприємствах готельного господарства. Проведено аналіз основних елементів корпоративної культури готелю «Монте-Крісто». Вироблено рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури в готелі «Монте-Крісто».

ANNOTATION

Zarikhta O.A. «Research on the influence factors on the level of corporate culture of a hospitality the facility» - Manuscript.

Thesis for a master's degree in specialty 242 - Tourism. Educational qualification program - International Tourism. Western Ukrainian National University. Ternopil, 2020.

Theoretical and methodological bases of corporate culture in hotel enterprises are considered. An analysis of the main elements of the corporate culture of the hotel "Monte Cristo". Recommendations have been made to increase the level of corporate culture at the Monte Cristo Hotel.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури в підприємствах готельного господарства	10
1.2. Культура поведінки персоналу, як фактор впливу на рівень корпоративної культури закладів сфери гостинності.	18
1.3. Роль організаційної культури в підвищенні якості обслуговування в підприємствах готельного господарства	23
Висновки до розділу I	33
РОЗДІЛ II ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «МОНТЕ-КРІСТО»	35
2.1. Характеристика практичної діяльності готельного комплексу «Монте-Крісто»	35
2.2. Дослідження основних елементів корпоративної культури готелю «Монте-Крісто»	38
Висновки до розділу II	44
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛІ «МОНТЕ-КРІСТО».	46
3.1. Формування кодексу правил і норм гостинності закладу	46
3.2. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Монте-Крісто»	55
Висновки до розділу III	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку готельного господарства України, коли період його стихійного формування залишився позаду і визначилися лідери, стають актуальними проблеми забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств завдяки персоналу, створеній особливій культурі готелю, його іміджу.

Кожне готельне підприємство намагається пристосуватися до умов та зайняти своє місце на ринку готельних послуг, бути конкурентноздатним, втримувати постійних клієнтів і здобувати нових, а зробити це можливо удосконалюючи якість послуг, процес обслуговування клієнтів, підвищуючи загальну організаційну культуру підприємства. За рахунок чого готель зможе "виділитися серед інших", привернути увагу нових клієнтів, тобто розширити обсяг своєї діяльності, і як наслідок - підвищення престижу готелю та зростання прибутків.

Організація - живий організм. І яку будь-якої живої істоти у нього є обличчя, імідж; філософія, історія і, не можна забувати, що у нього є культура.

Саме елементи корпоративної культури готелю створюють у навколишніх уявлення про призначення підприємства, його філософію, соціальну відповідальність перед суспільством і працівниками, розкривають найбільш привабливі сфери своєї діяльності, вказують шляхи завоювання ринку за допомогою впровадження прогресивних технологій, що забезпечують в кінцевому результаті його конкурентноздатність.

Актуальність теми обумовлена необхідністю усвідомлення значення корпоративної культури 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 корпоративної культури готельного підприємства.

Реалізація мети дослідження вимагає вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність організаційної і корпоративної культури та її факторів

впливу;

- дослідити та проаналізувати основні елементи організаційної культури, їх взаємозв'язок на прикладі готельного комплексу «Монте-Крісто»;
- надати пропозиції щодо удосконалення принципів організаційної та корпоративної культури в готелі «Монте-Крісто».

Об'єктом дослідження є основні елементи корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Монте-Крісто».

Предметом дослідження є корпоративна культура в індустрії гостинності, її формування та розвиток.

Одержані висновки та їх новизна: полягають в тому, що основні теоретичні розробки і висновки доведені до конкретних рекомендацій щодо удосконалення принципів організаційної культури в готельному комплексі «Монте-Крісто».

При написанні роботи були використані підручники та статті періодичних видань зарубіжних та українських авторів з питань сутності організаційної та корпоративної культури, її ролі в управлінні готельним підприємством, а також дані готелю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури в підприємствах готельного господарства

Феномен корпоративної (або організаційної) культури вже завоював визнання вчених і практиків в усьому світі. Вона не тільки відрізняє один готель від іншого, але й визначає успіх його функціонування в довгостроковій перспективі. Якщо можна говорити про те, що організація (готельне підприємство) має "душу", то цією "душею" є саме організаційна культура.

Термін "*культура*" в усіх на слуху, однак ця популярність слова дуже оманлива. Існують певні неузгодженості щодо визначення поняття організаційної (корпоративної) культури.

Згідно Е. Шайна, Організаційна культура - це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений чи розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішній інтеграції. Э. Браун визначає організаційну культуру як набір переконань, цінностей і усвідомлених способів рішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації та має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації". [22, с.67-77]

Таким чином, *організаційна культура готельного підприємства* – це система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, які притаманні даному підприємству, що відображають його індивідуальність та яка проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища.

Організаційна культура складається із суб'єктивних елементів, що виявляються в поведінці людей та об'єктивних, що накладають відбиток на матеріальні умови діяльності готельного підприємства.(див. рис. 1.1)



Рис.1.1 Елементи організаційної культури

До об'єктивних елементів культури можна віднести символіку організації, логотип, оформлення інтер'єрів, фарбування стін, меблі, зовнішній вигляд співробітників.

Набагато складнішими є суб'єктивні елементи, до яких відносяться:

- *Місія готельного підприємства.* Будь-який готель має багато різноманітних цілей (отримання прибутку, покращення якості послуг, розширення асортименту послуг, ефективна взаємодія з клієнтами та партнерами і т.д.), силою, що об'єднує їх у єдине ціле виступає місія підприємства, тобто це сенс його існування, в якому проявляється відмінність даного підприємства від аналогічних на ринку готельних послуг.
- Організаційні цінності готелю - це місія, характер внутрішніх відносин, дисципліна, новаторство, ініціатива, професійний етикет та ін. Сьогодні в готельному господарстві все більшу роль відіграють такі цінності, як колективізм, орієнтація на клієнта, особиста творчість, служіння суспільству.
- Ключові цінності, об'єднані в систему, являють собою філософію готелю, що відбиває сприйняття ним себе та свого призначення, задає головні напрямки діяльності, формує підходи до управління та створює основу

іміджу готелю.

- Елементом організаційної культури є обряди і ритуали. Обряд — це стандартний захід, що проводиться у визначений час з певного приводу. У багатьох готельних підприємствах, наприклад, існують обряди, пов'язані з прийняттям у трудовий колектив новачка, проходами на пенсію та ін.

Ритуал - сукупність регулярних заходів, що здійснюють психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, прищеплювання організаційних цінностей та формування необхідних переконань. Образи, легенди і міфи відбивають історію організації, успадковані цінності, знижують невизначеність, радять, учать, направляють поведінку персоналу, створюють зразки для наслідування.

- Цінності, обряди, ритуали, норми поведінки, привнесені з минулого в сьогодення, одержали назву традицій, які стосуються практично всіх сторін життя готелю, вони враховують сучасний стан речей.

Об'єктивні і суб'єктивні елементи культури, впливаючи на навколишніх (клієнтів, партнерів), формують у їхній свідомості імідж готелю, тобто його образ. [5, с.301]

Для роз'яснення поняття "корпоративна культура" можна використати метафору "дерева" На що ми звернемо увагу передусім, дивлячись на красиве дерево? На листя, квіти, гілки, тобто крону дерева. Що є кроною в понятті "корпоративна культура" готельного підприємства? Будівля, інтер'єр, стиль спілкування співробітників, їх робочі місця, форма одягу, зовнішній вигляд. Далі ми переводимо погляд на стовбур-те, що підтримує крону дерева. Це структура організації, команда керівників, стиль управління. А що стоїть за всім цим, без чого дерево не зможе рости? В його корінні розташовані місія організації, цінності, задачі, правила і традиції. Вони примушують стовбур дерева рости прямо вгору, до сонця, а крону живлять цілющими соками. І якщо дерево раптом зачахне, саме в корінні потрібно буде шукати проблему. [14, с. 12-15]

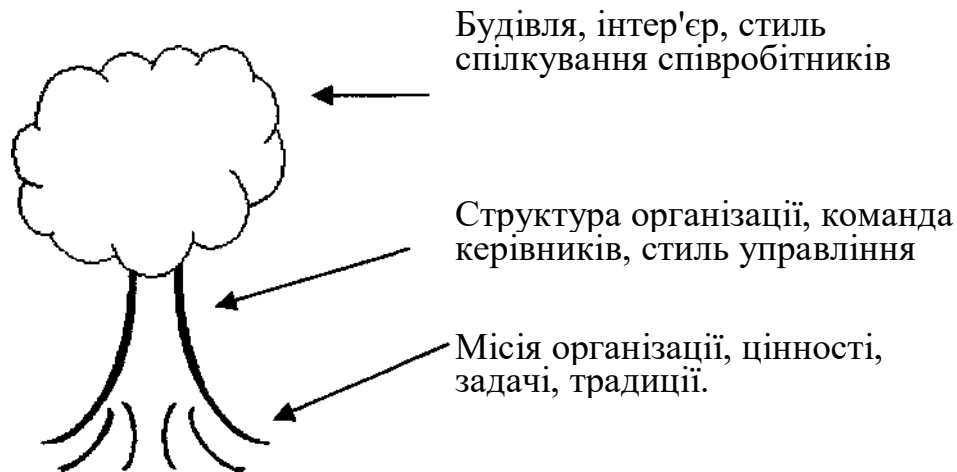


Рис. 1.2 Елементи організаційної культури

Структуру та взаємозв'язок елементів культури готельного підприємства можна представити за допомогою піраміди, яка має зовнішні та внутрішні глибинні складові.(рис. 1.3)

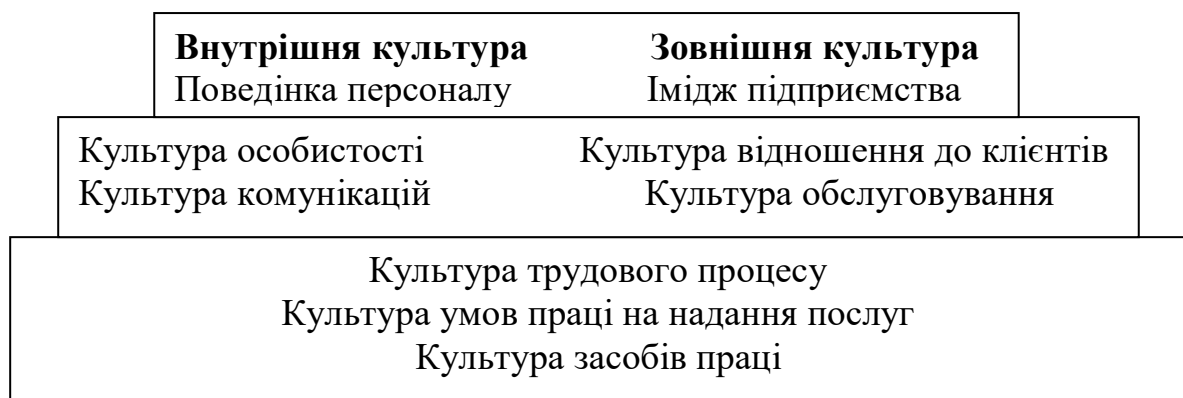


Рис. 1.3 Трьохрівнева схема елементів організаційної культури готелю

- Культура умов праці. У цьому елементі культури розглядаються характеристики та показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці.
- Культура засобів праці та трудового процесу - це темпи впровадження новітніх досягнень науки і техніки у технологію обслуговування клієнтів, рівень механізації та автоматизації, матеріально-технічне забезпечення готельного підприємства, якість послуг, використання передових методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни.
- Культура комунікацій - соціально-психологічний клімат, наявність

почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність та поділ усіма працівниками цінностей і переконань підприємства.

- Культура управління визначається методами управління, стилем керівництва, гуманізмом, індивідуальним підходом, сприйняттям персоналу як надбання готелю, професіоналізмом керівників, включаючи комунікативну компетентність, застосовуваними методами стимулювання, підвищення рівня задоволення працею і т.д.
- Культура працівника - сукупність моральної культури і культури праці, що отримали своє втілення в поведінці людини, знанні етикету, правил поведінки, гарних манерах, ціннісних орієнтаціях, переконаннях, а також це-рівень освіти та кваліфікації працівника, його ставлення до праці, дисциплінованості, ретельності, творчості на робочому місці. [4, с.20-24]
Організаційна культура виконує ряд важливих функцій:
- Охоронна функція складається в створенні бар'єра від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через різні заборони, норми що обмежують поведінку.
- Інтегруюча (об'єднуюча) функція культури полягає у формуванні в людей почуття єдності, приналежності до підприємства, гордості за нього.
- Регулююча функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їхні взаємини, контакти з зовнішнім світом. Це є гарантією стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.
- Адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до підприємства. Людям, що дотримуються однакових норм поведінки, що приймають участь у тих самих ритуалах, що проходили інші, легше сприймати один одного пристосуватися до вимог певного готелю.
- Управлінська функція, що орієнтує, направляє діяльність організації і її учасників у необхідне русло, а відповідна мотивація створює для цього необхідні стимули.
- Нарешті, культурі властива іміджеві функція, формування позитивного

іміджу підприємства, тобто його образа в очах навколишніх. [5, с.301-335]

В даний час також існує багато підходів до типізації організаційної культури. Вона як правило ґрунтується на таких базових параметрах готельного підприємства, як:

- спосіб виділення лідера та процес прийняття рішень;
- правила розподілу відповідальності та закріплення функцій;
- місце та роль інтересів конкретної людини в життєдіяльності підприємства.

[26, с. 121 -126]

Згідно до теорії Р. Акоффа можна виділити наступні типи культур як відношення влади в підприємстві:

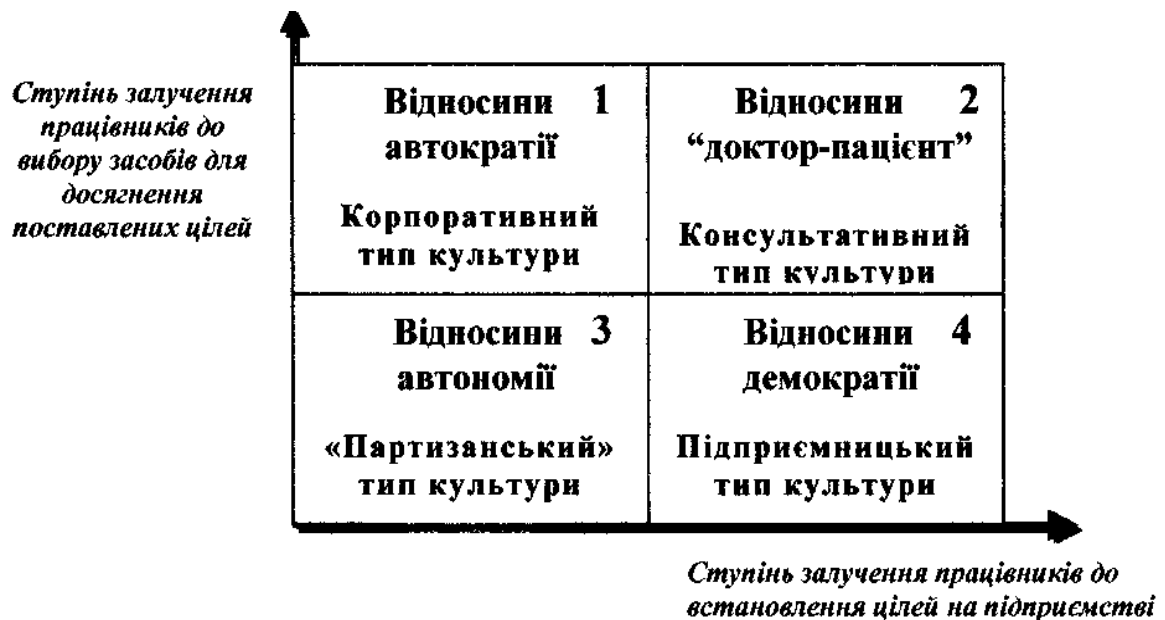


Рис. 1.4 Типи культур як відносини влади на підприємстві

Типові приклади:

- 1 - Традиційно кероване підприємство з централізованою структурою;
- 2 - Інститути соціальних і інших послуг;
- 3 - Різноманітні клуби, творчі союзи;
- 4 - Організації, керовані "по цілям" чи "за результатами", підприємства з структурою "переверненої піраміди".

На всіх стадіях розвитку підприємства управлінська культура її лідера (його особиста віра, цінності і стиль) багато в чому може визначати культуру

підприємства. В значно великій мірі вплив лідера чи засновника підприємства на формування культури проявляється, якщо він є сильною особистістю, а підприємство тільки створюється. [22, с.67-77]

Таблиця 1.1

Підходи до формування лідерами організаційної культури

Організаційні змінні	Підприємницька культура	Адміністративна культура
Система контролю	Зсередини	Ззовні
Відносини власності	Власник майна	Власник процесу
Ставлення до можливостей	Веле пошук	Чекає моменту
Переважне розв'язання	Інтуїтивне	Раціонально-логічне
Делегування повноважень	Децентралізація	Централізація
Організаційна структура	Мережева	Ієрархічна
Відносини субординації	"Лорослий" -	"Лорослий" - "литина"
Організаційний фокус	На людину	На організацію
Виробнича стратегія	Лиференціація	Зниження вартості
Головні цілі	Ефективність	Продуктивність
Підхід до управління	Ситуаційний	Системний
Робота проектується з	Автономії	Інтеграції
Виконання роботи	Творче	За правилами
Зміни, що проводяться	Радикальні	Модифікація
Базовий курс дій	Робити правильну	Робити справу

Також фахівцями прийнято розрізняти організаційні культури відповідно до глибини їх проникнення, широти поширення та ступеня охоплення членів організації, ясністю проголошуваних цінностей і норм. З цього погляду виділяються:

Безперечна культура, що володіє невеликою кількістю основних цінностей і норм, яких потрібно неухильно дотримуватися. Вона не допускає неконтрольованого зовнішнього впливу на них (але дозволяє ними маніпулювати зсередини) і характеризується закритістю. Закритість виявляється в небажанні бачити власні недоліки, «виносити сміття з хати», у прагненні зберегти показну єдність. Безперечна культура придушує членів організації, перешкоджає їхній ініціативі, творчості.

Слабка культура практично не містить загальноорганізаційних цінностей і норм; у кожного елемента організації вони свої, причому, найчастіше

суперечать іншим. Норми і цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому і зовнішньому впливу і зміні. Така культура роз'єднує людей, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління і в остаточному підсумку призводить до ослаблення підприємства.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість припускає гласність, волю діалогу між всіма учасниками організації і сторонніх осіб. Вона містить розумну кількість цінностей і норм, активно пропагандує все краще, відкіля б воно ні виходило, і в результаті тільки сильнішає.

Мабуть, саму коротку і точну класифікацію організаційних культур дав американський дослідник Вільям Оучі. Він виділив три основні види:

1) Ринкову культуру, що характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси.

2) Бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить посада членів організації.

3) Кланову культуру, що доповнює попередні, її основу складають внутрішні цінності організації, що направляють діяльність останньої. Джерелом влади тут служать традиції.

Таким чином можна зазначити, що існує багато різновидів організаційних культур, та звичайно організаційна культура кожного окремого підприємства це оригінальне поєднання наведених вище типів.

Отже, культура допомагає керувати людьми, (ввічливе прохання керівника буде швидше і з більшою готовністю виконане, ніж грубий наказ). Готелі, що володіють високим рівнем корпоративної культури, звичайно мають великий прибуток. Зрозуміло, що кожна людина буде користуватися послугами саме того готелю, де її оточували ввічливістю та увагою.

Таким чином можна зробити висновок, що організаційна культура являє собою сукупність внутрішньоорганізаційних принципів та правил взаємовідносин працівників, систему цінностей та упереджень, що

сприймаються всіма добровільно або у процесі виховання персоналу.

Організаційна культура відображає рівень розвитку колективу, виконує багато функцій та сприяє підвищенню ефективності надання послуг та управління, підвищенню конкурентноздатності готельних підприємств.

1.2. Культура поведінки персоналу, як фактор впливу на рівень корпоративної культури закладів сфери гостинності.

Заклади сфери гостинності надають послуги вітчизняним і іноземним гостям. Тому неухильним правилом для персоналу є поважне ставлення до будь-яких культурних традицій і способу мислення, а також готовність до спілкування без перешкод. Гордістю будь-якого готельно-ресторанного комплексу є персонал, здатний говорити різними мовами і справляти добре враження на гостя рівнем своїх знань і гнучкістю спілкування.

Метою обслуговуючого персоналу є створення відкритої, дружньої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я, будь-який працівник готельно-ресторанного комплексу зможе домогтися його прихильності. Гості та співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоздатності на ринку готельно-ресторанних послуг. Необхідно постійно виявляти турботу про гостя. Кожен член колективу готельного чи ресторанного комплексу стає єдиним цілим з тими послугами, що надає даний комплекс.

Культура поведінки працівника закладу сфери гостинності містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила поведінки і звертання, вміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Ввічливість свідчить про культуру людини, її ставлення до роботи і до колективу. Для працівника готелю чи ресторану дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини.

Культура поведінки і спілкування пов'язані та з поняттям культури мови. Співробітнику, готельно-ресторанного комплексу необхідно вміти грамотно, ясно викладати свої думки. За культурою "мови, як і за тоном, потрібно стежити постійно. Культура мовного етикету передбачає не лише уміння говорити, але й уміння слухати. Уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його, і виявити при цьому щире співчуття - мистецтво.

У вестибюлі готельного комплексу повинні бути створені необхідні умови для зустрічей і відпочинку туристів. Готельно-ресторанні комплекси повинні мати широку інформацію про наявність, розташування і режим роботи служб, у тому числі перукарні, ремонту годинників, проявлення і друкування фотоматеріалів, прокату предметів культурно-побутового призначення, кіосків з продажу газет, сувенірів, книг тощо, а також рекламно-інформаційні матеріали (буклети, проспекти, довідники) мовами основних гостей закладу сфери гостинності. Усі пункти і служби обслуговування повинні бути забезпечені засобами візуальної інформації (вивіски, таблички, написи) із зазначенням найменування служб і часу їхньої роботи місцевою та англійською мовами.

Житлові номери повинні бути забезпечені буклетами готельного комплексу, фірмовим поштовим папером, конвертами, переліком додаткових послуг, довідником телефонів служб.

Заклади сфери гостинності повинні володіти пам'яткою протипожежної безпеки мовами основних гостей готельно-ресторанного комплексу і англійською мовою.

Якість підготовки номерів, справність та комплектність обладнання, наявність рекламно-інформаційного матеріалу, туалетних принадлежностей повинні неодмінно перевірятися адміністрацією. Заселення гостей у непідготовлені номери неприпустимо.

Процес обслуговування гостя в готелі можна представити наступним чином.

Перший службовець, з яким гості часто зіштовхуються в готельному комплексі - черговий гаражної служби. Він вітає гостей, що підїжджають, відкриває двері автомобіля, може допомогти з розміщенням багажу на візку і відповідає за безпеку транспортного засобу. Однак не всі готельні комплекси з повним обслуговуванням пропонують гаражну службу.

Не у всіх готельно-ресторанних комплексах є і швейцари. Штатна одиниця швейцара не приносить доходу готельному комплексу і її дорого укомплектовувати. Тому лише найбільші готельні комплекси можуть дозволити собі мати службу швейцарів.

Далі гість підходить до реєстраційної стійки, де на нього чекає портьє. Від служби портьє залежить наскільки швидко відбувається оформлення гостя — один з основних показників якості обслуговування в готельному комплексі.

Коли реєстрація гостя завершується, підходить посильний, щоб провести гостя до номера. Служба посильних виконує ряд важливих функцій. Посильний пояснює розташування відділів готельного комплексу, подробиці його роботи, здійснює заключну перевірку номера при заселенні гостя.

Гаражна служба, швейцари, служба безпеки готельного комплексу і служба посильних, офіціани і бармени відіграють ключову роль у створенні образу готельно-ресторанного комплексу. Жодний інший персонал закладів сфери обслуговування не проводить стільки часу з гостем, як обслуговуючий персонал. Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд послуг готельно-ресторанного комплексу. Здатність переконувати, терпіння і ненав'язливість - неоціненні навички, якими повинен володіти обслуговуючий персонал закладу сфери гостинності.

Служба номерного фонду в більшості випадків є найбільш функціонально значимим підрозділом, оскільки цей підрозділ відповідає за прибирання номерів, холів, коридорів та внутрішніх приміщень, у яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Покоївки і старші покоївки повинні швидко і високоякісно прибирати місця загального користування, житлові номери,

туалет, ванну, щоб, гість, потрапляючи у свій номер після переїзду і тривалої стомлюючої дороги, відразу відчув турботу про нього персоналу і створений затишок.

Способи і методи прибирання в готелях постійно удосконалюються і розвиваються, але головним критерієм оцінки роботи персоналу є бездоганна чистота номерів і готельного комплексу в цілому, охайність самого персоналу при виконанні прибиральних робіт, правильне і вміле використання прибирального матеріалу та інвентарю.

Не менш важлива задача персоналу цієї служби полягає в умінні маневрувати часом при виконанні прибиральних робіт, щоб якнайменше ці роботи виконувалися в присутності гостя. Чим менше гість буде свідком робочої обстановки на поверхах, чим рідше обслуговуючий персонал буде видно з прибиральним матеріалом і інвентарем, чим менше покоївки під час роботи з прибирання приміщень будуть залишати сліди своєї роботи в коридорах (ганчірки, щітки, відра), тим вищою буде культура обслуговування.

Додаткові послуги надаються з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їх вимог. Технологія надання додаткових послуг повинна передбачати раціональне розміщення служб у готелі для спрощення і скорочення до мінімуму процедури оформлення замовлень на послуги.

Служби готельно-ресторанного комплексу, що беруть участь у наданні послуг, повинні працювати в тісній взаємодії. У випадку неможливості надання послуг повинні бути пояснені причини та, по можливості, запропоновані замість них рівноцінні послуги.

Персонал усіх категорій готельно-ресторанного комплексу повинен уміти створювати атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючих та виявляти до них терпіння і стриманість. Важливими якостями, необхідними для співробітників закладів сфери гостинності, є ввічливість, коректність, тактовність, гарні манери, стриманість.

Специфіка роботи в готелі чи у ресторані полягає в тому, що її працівникам доводиться постійно зіштовхуватися з новими і незнайомими людьми, з величезною різноманітністю характерів гостей. Співробітник готельно-ресторанного комплексу повинен уміти відволікати себе від дрібних неприємностей, зберігати доброзичливість і привітність у спілкуванні з людьми. Він повинен володіти достатньою силою волі, щоб не виявити негативних настроїв по відношенню до гостя або відвідувача, навіть у тому випадку, якщо вони поведуться неправильно.

Позитивні якості працівників повинні виявлятися в зовнішньому вигляді, в умінні вести бесіду, ясно і коректно відповідати на запитання, умінні попереджати побутові безладдя, конфліктні ситуації. Вони також виявляються в поважному ставленні до звичаїв, традицій і національних особливостей інших народів. Абсолютно неприпустимі в поведінці обслуговуючого персоналу готельно-ресторанного комплексу розв'язність, вульгарність, фамільярність тощо у відносинах з клієнтами.

Персонал готельного чи ресторанного комплексу всіх категорій, що вступає в контакт з проживаючими, повинен носити фірменний одяг, що у ряді випадків включає особистий значок із зазначенням імені та прізвища. Форма повинна бути завжди чистою і у бездоганному стані.

У готельних комплексах будь-якої категорії повинні бути створені окремі умови для відпочинку і харчування персоналу. Обсяг таких умов повинен відповідати чисельності персоналу, яка залежить від розмірів готельного комплексу і обсягів обслуговування.

Таким чином, можна зазначити, що організаційна культура впливає на ефективність управління готельним підприємством, створюючи сильну мотивуючу базу, єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, підвищуючи продуктивність праці та якість послуг, що надаються.

1.3. Роль організаційної культури в підвищенні якості обслуговування в підприємствах готельного господарства

Як відомо, головною задачею готелів є надання тимчасового житла. Успіх роботи будь-якого готелю залежить від узгодженості дій величезної кількості різних людей. Кожний співробітник, знаючи та розуміючи місію свого підприємства, філософію, норми поведінки, традиції та ін., направляє всі свої зусилля для успішного їх виконання. Саме елементи організаційної культури готелю створюють у навколишніх уявлення про призначення підприємства, його філософію, соціальну відповідальність перед суспільством і працівниками, розкривають найбільш привабливі сфери своєї діяльності, вказують шляхи завоювання ринку за допомогою впровадження прогресивних технологій, що забезпечують в кінцевому результаті високу якість послуг і конкурентоздатність підприємства на ринку.

Важко переоцінити значення якості обслуговування в готелі для рішення головної задачі свого підприємства. Знаючи це, кожний співробітник готелю повинен прагнути обслужити гостей так, щоб вони і самі захотіли повернутися знову, і порекомендували іншим зупинитися саме в цьому готелі. Цього можна досягнути тільки при правильно створеній корпоративній культурі готелю.

Кожний готель повинен визначити своє призначення, яке відрізняє його від інших подібних. Це виражається і зосереджується на основній філософії, що використовується в управлінні готелем. Добре продумана і правильно поставлена задача має велике значення. Вона включає в себе інтереси чотирьох різних груп людей: гостей, власників, керівників та службовців.

Організаційна культура визначається як комплекс цінностей і переконань, які детермінують, норми поведінки співробітників і характер життєдіяльності підприємства. Американські фахівці з управління зазначають, що «організаційна культура» формує модель поведінки працівників через виховання почуття причетності до «корпоративної сім'ї». Така поведінка

здійснюється завдяки встановленню відповідності між уявленнями працівників про свою роль і місце в структурі підприємства і можливостями, що пропонуються організацією.

Норми організаційної культури знайшли своє відображення у всіх ключових механізмах роботи готельного підприємства, впливають на всі його функціональні рівні - від координації та управління його діяльністю до регулювання масштабів організаційних та ієрархічних структур, до впливу на якість послуг, що надаються.

З цієї точки зору організаційна культура більш, ніж будь-який інший параметр, характеризує підприємство, можливості його виживання і розвитку, визначає внутрішній настрій, згуртованість, трудову дисципліну і психологічний комфорт його працівників. [20]

Організаційна культура готелю розв'язує проблеми зовнішньої адаптації, виживання підприємства і разом з цим створення у працівників упевненості в майбутньому та віри; визначає місію та головні задачі, встановлення загальних і специфічних цілей, досягнення згоди по цілях; сприяє вибору засобів, методів досягнення згоди по методах, що використовуються, в тому числі по організаційній структурі, системам стимулювання та підлеглості; сприяє встановленню критеріїв вимірювання та контролю досягнутих індивідом і групами результатів, створенню інформаційної системи, формуванню системи внутрішньої інтеграції, методів комунікації, мови, що використовується і концепцій спілкування, встановленню правил по придбанню, підтримці та втраті влади; сприяє визначенню і розподілу статусів на підприємстві, встановленню правил про рівень і характер соціальних, міжособистісних відносин в організації між статтями, віком і визначенню допустимого рівня відвертості на роботі; сприяє визначенню бажаної і небажаної поведінки, форм заохочення або покарання, виробленню ідеологічних установок. [7,с.9-13]

У функціональному відношенні організаційна культура сприяє вирішенню наступних задач:

- координації, яка здійснюється за допомогою встановлених процедур та правил поведінки;
- мотивації персоналу, яка реалізується шляхом роз'яснення змісту роботи, що виконується;
- профілювання, яке дозволяє отримати характерні відмінності від інших готелів;
- залучення кадрів шляхом пропаганди переваги роботи в певному готелі.

Корпоративна культура здійснює координацію діяльності в готелі за допомогою встановлених правил та норм, сприяє єдності, згуртованості в колективі, створенні сприятливого психологічного клімату, дружньої атмосфери.

Дуже значну роль у підвищенні ефективності управління готельним підприємством та персоналом зокрема, як один з найголовніших елементів організаційної культури, виконує правильно сформульована місія, її роль полягає в наступному:

- визначає цілі підприємства, як довготривалі, так і короткотермінові. Це допомагає уникнути витрати сил "задарма";
- місія-це мотиватор співробітників;
- допомагає створити імідж готелю в очах учасників ринку
- сформувані конкурентні переваги.

Крім того, сам процес розробки місії допомагає задуматися про справжні цінності підприємства, згуртовує колектив. Співробітники починають відчувати себе частиною підприємства та ототожнювати себе з ним, а це безперечно укріплює корпоративний дух компанії.

Організаційна культура виступає в якості активного фактору підвищення конкурентноздатності готелю, ефективності виробництва послуг та управління готелем.

Від рівня корпоративної культури залежить якість роботи з клієнтами, імідж готелю, а відповідно його становище на ринку.

Сильна організаційна культура готелю допомагає службовцям даного підприємства повністю відповідати очікуванням як гостей, так і керівників. Призначення підприємства дуже важливе в представленні готелю гостям і новим співробітникам. Воно, внесене у всілякі довідники, каталоги, фігуруючи в рекламних матеріалах, а також матеріалах, що використовуються для навчання співробітників безперечно значно підвищує ефективність управління готелем. [23.С.7-9]

До основних факторів та параметрів організаційної культури , що впливають на якість обслуговування відносять:

- 1) Лідерство. Керівництво організації повинно мати ясне уявлення про назначення компанії та майбутній розвиток, але цього недостатньо. Вони повинні також донести це уявлення до своїх робітників та переконати їх повірити в нього і слідувати йому.
- 2) Впровадження маркетингового підходу у всі підрозділи фірми. Концепція маркетингу передбачає, що маркетинг повинен пронизувати усю організацію, тобто відчуватися в роботі кожного підрозділу фірми.
- 3) Розуміння потреб споживачів. Компанії з високою якістю обслуговування знають, чого від них потребує ринок. Продукт чи послуга повинні призначатися для цільового ринку. Фірми повинні розуміти потреби цільових ринків.
- 4) Розуміння бізнесу. Забезпечення високої якості обслуговування потребує від працівників колективістського підходу до роботи. Вони повинні розуміти, що їх робота стосується інтересів інших членів колективу, тобто впливає на результати роботи всього колективу. Є багато фірм, що навчають персонал так званому “перехресному обслуговуванню”, коли співробітник може виконувати різні види робіт. Таке навчання дає працівникам можливість оволодіти різними професіями та заохочує до розуміння суті роботи і за іншими спеціальностями. Вони бачать, як їх робота впливає на результати праці інших працівників і як вони усі разом впливають на сприйняття якості

обслуговування клієнтів. Таким чином вони починають розуміти суть бізнесу.

- 5) Застосування в роботі основних організаційні принципи. Робота в організації повинна бути добре спланована і мати хороше управління. Це починається з розробки проекту концепції управління. Там процес планування був розроблений так, щоб відмінні риси обслуговування в готелях забезпечували вигоди для споживачів у вибраному ринковому сегменті. При цьому потрібна спеціальна система, щоб забезпечувати управлінською інформацією співробітників фірми і організувати їх хорошу роботу. Такі системи включають наймання персоналу і процедури його навчання, процедури купівлі послуг, системи управлінської інформації, системи інформації об власність, систему бронювання номерів і реєстрації, системи технічного обслуговування обладнання, системи контролю якості і систем виробництва для кухні. У компаніях, які забезпечують якісне обслуговування, добре налагоджені системи операційних процесів.
- 6) Фактор свободи. У першокласних ресторанах і чотирьох-, п'ятизіркових готелях гості чекають отримати обслуговування, більш орієнтоване на клієнта. Система надання послуг повинна бути гнучкою. Службовці повинні мати певну свободу в своїх діях, щоб обслужити клієнта у відповідності з його потребами. Вони не повинні бути прив'язані до суворих інструкцій і жорстких правил. Менеджери повинні підтримувати роботу співробітників і вказувати їй напрям, а не встановлювати різну перепони у вигляді правил і інструкцій, які заважають службовцем обслужити клієнта кращим чином.
- 7) Використання відповідних технологій. Технологія повинна використовуватися, щоб контролювати зміни маркетингового середовища, допомагати операційним системам, розвивати бази даних клієнтів і вдосконалювати методи для підтримки зв'язків з ними. Було б непогано для підвищення якості обслуговування ввести комп'ютеризовану систему «історії постояльців», яка може забезпечувати інформацію про постійних

клієнтів. Також збирати виробничу інформацію за напрямками своєї роботи. Ці повідомлення можуть служити і як система попередження, щоб визначити проблеми, які могли б перешкоджати якісному обслуговуванню клієнтів. Інша потрібна інформація включає звіти про цикли профілактичного технічного обслуговування номерів і процент реєстрації без черг. Потрібно ефективно використовувати передову технологію: від автоматизованої технології обслуговування будівлі і системи безпеки до комп'ютерної системи бронювання номерів, з метою забезпечення безперервно високого рівня задоволення гостей, що зупиняються в готелі.

- 8) Добре управління кадрами. Службовці повинні бути здібні до надання послуг, обіцяних клієнту.
- 9) Встановлення стандартів, оцінка виконання роботи та впровадження системи стимулів. Найбільш важливий спосіб поліпшення якості обслуговування полягає в тому, щоб встановити стандарти обслуговування і його цілі, а потім навчити цьому працівників і керівників. Ці стандарти повинні безперервно підвищуватися. Працівники, які надають хороше обслуговування, повинні винагороджуватися за це.
- 10) Зворотний зв'язок з робітниками за результатами праці. Результати досліджень повинні бути повідомлені всім службовцем. Це повинно вийти від вищого керівництва при спілкуванні зі службовцями і частково в ході нарад відділів. Службовці повинні знати те, що гостям подобається і що вони не люблять. Вони повинні також знати, які області обслуговування поліпшуються, а які ні.

Разом з тим, на сприйняття споживачами готельних послуг як якісних чи неякісних значною мірою впливають специфічні характеристики готельної послуги.

До найважливіших *характеристик послуги*, що забезпечують її здатність задовольняти певні потреби, відносяться:

- надійність;

- запобігливість;
- довірчість;
- доступність;
- комунікативність;
- уважне ставлення.

Надійність визначається як здатність персоналу в точності надати обіцяну послугу. З забезпечення надійності повинна починатися розробка програми якісного сервісу. Основою для надійності є компетентність персоналу обслуговування. Згладити некомпетентність персоналу не допоможуть ні великі витрати на реконструкцію і оновлення готельної будівлі, ні доброзичливе і привітне обслуговування клієнта.

Запобігливість рішучість допомогти клієнту і без затримки зробити послугу. Під час обслуговування дуже часто виникають нештатні ситуації або ж у клієнтів з'являються особливі бажання (поставити в номері білий рояль або ліжко "королівських розмірів" тощо). У подібних випадках оцінюється здатність підприємства знайти неординарне і ефективне рішення. Особливість діяльності підприємств сфери послуг і, зокрема, готельних така, що тут завжди виникали і будуть виникати нештатні ситуації. Тому необхідно заздалегідь спланувати варіанти усунення подібних проблем і виробити власні принципи роботи. У таких випадках необхідна якісна робота персоналу, який повинен негайно реагувати на проблеми, що виникають, відповідно до принципів кожного конкретного підприємства в роботі з вимогливими і скандальними клієнтами (згідно з Правилом Парето можна передбачити, що 20 % клієнтів створюють 80 % проблем). Дослідження, проведені на готельних підприємствах, підтверджують, що одна з перших думок, що виникають у персоналу обслуговування під час конфліктних ситуацій, - це прагнення захистити себе, довести, що вони не причетні до виникнення проблеми. Дана обставина свідчить про невпевненість службовців у тому, що керівництво дійсно заохочує турботу про задоволення клієнтів.

У іншому випадку замість поглиблення конфлікту і доказу своєї правоти вони передусім спробували б справитися з проблемою, виявивши великодушність по відношенню до "причепливого" клієнта. Клієнт насправді не завжди правий. Однак яку вигоду отримає готельне підприємство, довівши, що клієнт не правий? Безсумнівно, воно втратить клієнта, а залучити нового буде набагато складнішим і дорожче.

Дослідження, проведені Міжнародною асоціацією обслуговування клієнтів, показали, що завоювання нового клієнта коштує в п'ять разів дорожче, ніж збереження старого. Інше ж дослідження, проведене Інститутом програм досліджень по технічному сприянню, свідчить, що 91 % незадоволених клієнтів більше ніколи не звернеться на це підприємство і кожний з них поділиться розповіддю про свої проблеми мінімум з дев'ятьма іншими клієнтами. Однак від 54 до 70% клієнтів знов скористаються послугами "підприємства-кривдника", якщо їх скарги були задоволені. Якщо ж клієнти бачать, що проблеми, які виникають, вирішуються дуже швидко, то ця цифра зростає до 95 %.

Довірчість - уміння персоналу викликати довіру. Для створення довірчості дуже важливо акцентувати увагу на зовнішніх ознаках, яким споживачі довіряють у більшій мірі. Добре організований інтер'єр готельного холу, номерів, ресторану, чистота приміщень і охайний вигляд всміхнених службовців - все це зовнішні критерії якості обслуговування, по яких клієнти зроблять висновок про те, що у цього конкретного підприємства все гаразд і йому потрібно довіритися.

Доступність - легкість встановлення зв'язків з персоналом обслуговування. Наприклад, якщо гість викликав у номер розсильного, то той повинен прийти протягом декількох хвилин, а не годин.

Комунікативність - здатність забезпечити таке обслуговування, яке виключить нерозуміння між персоналом і клієнтами за рахунок того, що необхідна інформація буде надаватися клієнтам вчасно і без додаткового запиту

з їх сторін.

Уважне ставлення - індивідуальне обслуговування і увага, яке підприємство виявляє по відношенню до клієнта. Особлива цінність цієї характеристики якості послуги пояснюється тим, що кожний клієнт має особливі потреби, відмінні від потреб інших людей. Щоб забезпечити вірність клієнта підприємству, при наданні послуги потрібно показати, що конкретний клієнт є для підприємства особливим, що його індивідуальні потреби будуть враховані.

При розгляді якості послуг часто вживаються нестандартизовані визначення: "відповідає - не відповідає вимогам", "вище за рівень - нижче", "добре - погано", "задовольняє потреби - не задовольняє" і т.д. Наприклад: "Якість обслуговування у вітчизняних готелях не відповідає вимогам міжнародних стандартів", "Рівень обслуговування в готелі "Поле" нижче за рівень обслуговування в трьохзірочному готелі", "Якість послуг, що надаються в готелях невеликих районних міст, можна оцінити на «незадовільно»".

Широке поширення не стандартизованих термінів відносно якості послуг цілком виправдане, оскільки дозволяє показати всю багатогранність якісних характеристик у діяльності підприємств гостинності.

Так, на нашу думку, крім розглянутих вище, специфічними факторами, які мають суттєвий вплив на рівень якості готельних послуг мають елементи обслуговування, зведені американськими вченими Кедоттом і Тердженом у чотири групи:

- критичні;
- нейтральні;
- що приносять задоволення;
- що розчаровують.

Критичні елементи є суттю індустрії гостинності. Це головні чинники, що надають безпосередній вплив на поведінку споживача. Вони повинні бути присутнім насамперед, оскільки засновані на мінімумі стандартів, прийнятних

для споживачів. Якщо підприємства хочуть вижити в конкурентній боротьбі, вони повинні зробити все, щоб запропонувати саме ці елементи обслуговування. Приклади їх дуже прості: чистота готельних номерів, громадських приміщень, безпека, здорова їжа і т.д. Критичними ці елементи називаються тому, що вони викликають або позитивну, або негативну реакцію в залежності від того, досягнуті ці мінімальні стандарти чи ні. Критичні ж вони ще і тому, що ігнорування цих елементів може бути вибачено підприємствам індустрії гостинності лише в критичних ситуаціях.

Нейтральні елементи, навпаки, не надають прямого впливу на діяльність підприємства. До цих елементів можна віднести колір уніформи обслуговуючого персоналу, палітру фарб, в яких виконаний інтер'єр будівлі, розташування автомобільної стоянки і т.д. Оскільки ці елементи мають досить слабкий вплив на міру задоволення споживачів, на них не варто тратити значні управлінські зусилля.

Елементи, що приносять задоволення, можуть викликати вдячну реакцію, якщо очікування передбачені, і зворотну – якщо очікування не задоволені. Прикладами можуть служити обслуговування в готелях в нічний час, безкоштовні напої, що надається гостям під час банкетів від імені директора, квіти, що підноситься адміністрацією дамам в ресторанах і т.д. Очевидно, що подібні елементи дозволяють підприємству бути помітним на загальному фоні аналогічних підприємств. Ніхто не буде заперечувати проти безкоштовного пригощання, квітів або шоколаду, знайденого увечері на подушці в спальні. Точно так само не багато хто буде скаржитися, що не задоволені рівнем обслуговування, оскільки подібні сюрпризи спеціально не оплачували. Такі елементи не доставляють прикрощів, якщо клієнти їх не отримують, і, навпаки, приносять задоволення, якщо клієнти раптом виявляють їх.

Елементи, що розчаровують, виникають тоді, коли послуги не виконані правильно і відповідно викликають негативну реакцію. До таких елементів відносяться і невдало вибрана або організована стоянка для машин, що

примушує гостей далеко йти; відмова від оплати по найбільш поширених кредитних картках; недружелюбність персоналу; брудні попільнички і т.д.

Рівень якості обслуговування споживачів готельних послуг залежить від типу готелю, його розряду, категорії номеру готелю, від професіоналізму керівництва, кваліфікації та рівня підготовки робітників готелю, додаткових послуг, що надаються, тощо.

Таким чином, можна зазначити, що організаційна культура впливає на ефективність управління готельним підприємством та безпосередньо ефективність управління персоналом даного підприємства, створюючи сильну мотивуючу базу, єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, підвищуючи продуктивність праці та якість послуг, що надаються, що залежить як від самого персоналу, так і безпосередньо від стилю управління керівників готелю.

Висновки до розділу I

Таким чином можна зробити висновок, що організаційна культура являє собою сукупність внутрішньоорганізаційних принципів та правил взаємовідносин працівників, систему цінностей та упереджень, що сприймаються всіма добровільно або у процесі виховання персоналу.

Організаційна культура відображає рівень розвитку колективу, виконує багато функцій та сприяє підвищенню ефективності надання послуг та управління, підвищенню конкурентноздатності готельних підприємств.

Рівень якості обслуговування споживачів готельних послуг залежить від типу готелю, його розряду, категорії номеру готелю, від професіоналізму керівництва, кваліфікації та рівня підготовки робітників готелю, додаткових послуг, що надаються, тощо.

Можна зазначити, що організаційна культура впливає на ефективність управління готельним підприємством та безпосередньо ефективність управління персоналом даного підприємства, створюючи сильну мотивуючу

базу, єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, підвищуючи продуктивність праці та якість послуг, що надаються, що залежить як від самого персоналу, так і безпосередньо від стилю управління керівників готелю.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «МОНТЕ-КРІСТО»

2.1. Характеристика практичної діяльності готельного комплексу «Монте-Крісто»

Готельний комплекс «Монте-Крісто» знаходиться у самому центрі м. Кам'янець-Подільський та на відстані 500 метрів від Старого міста - музею, архітектура якого відображає історію та легенди України, міста, де оживає історія.

Тут все створено для вашого комфортного відпочинку та задоволення навіть самих вимогливих відвідувачів. Це і уютні готельні номери різного класу та різної цінової категорії, кафе-бар у старовинному стилі з живою музикою та національними стравами різних європейських країн. Це і сауна, яка поєднує в собі російську та фінську з турецьким хамамом, а також нещодавно відкрита більярдна зала.

Готельний комплекс створено з метою забезпечення потреб юридичних та фізичних осіб у високоякісних готельних та супутніх послугах, різноманітних видах продукції, товарів, робіт, послуг, одержання прибутку і на його основі розширення виробництва, реалізації виробничо-економічних і соціально-культурних інтересів Засновника і осіб, що працюють за наймом.

Готель «Монте-Крісто» має рекламу з назвою готелю, зручні під'їзні шляхи, платну автостоянку.

До складу готельного комплексу входять :

- готель «Монте-Крісто»;
- ресторан «Монте-Крісто»;
- кафе-бар;
- більярдна;
- фінська сауна;
- перукарня;

- туристична компанія.

Готель відноситься до готелів середньої місткості. Номерний фонд складається з номерів різного рівня комфортності та різної вартості: двокімнатні люкси, одномісні (великі і малі) та двомісні однокімнатні, тримісні номери.

Організаційна структура готелю побудована за лінійно-функціональним принципом. Координація роботи готелю здійснюється кадрами управління, які складаються з лінійного керівника (директора готелю) чотири функціональних керівника - головного бухгалтера, майстра по експлуатації, завідуючого господарством, черговий адміністратор.

Організаційна структура стає більш міцною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли управлінські дії головного керівника здійснюється по усій вертикалі. Саме за таких умов в організації формується безупинний ланцюг керування, що забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - головному керівнику (директору). Отже, це є основною перевагою організації готелю «Монте-Крісто».

Координація в готелі здійснюється як у вигляді розпоряджень, наказів пропозицій, так і шляхом створення системи норм і правил щодо діяльності підприємства. Діяльність персоналу координується керівниками всіх рівнів управління.

В готелі виділяються окремі служби, які безпосередньо обслуговують туристів, та допоміжні служби. Всі керівники цих служб підпорядковуються директору.

В готелі «Монте-Крісто», як і в багатьох інших готелях, поки що такого положення немає, а працівники служб діють на основі посадових інструкцій.

Головною службою готелю є служба управління номерним фондом. Служба управління номерним фондом займається рішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом туристів, що прибувають до готелю, їх реєстрацією і розміщенням по номерах, а також відправкою додому або до

наступного пункту маршруту подорожі. Забезпечує обслуговування туристів в номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

Адміністратор виконує такі функції, як привітання гостей, виконання необхідних формальностей при оформленні гостей, виписки рахунків і розрахунків з туристами, розподіл номерів і облік місць в готелі, займається ключовим господарством, відповідає на телефонні дзвінки тощо. Режим роботи адміністратора: одна доба робоча, три – вихідні.

Покоївки повинні забезпечувати санітарно-гігієнічний стан у всіх приміщеннях готелю (тобто номерному фонді, вестибюлі, тощо), а також надавати побутові послуги, тобто безпосередньо не обслуговують туристів і прибирають переважно службові приміщення.

Господарська служба в готелі «Монте-Крісто» представлена трьома працівниками: завідуючий господарством, кастелянша та комірник складу. Завідуючий господарством слідкує за обладнанням та устаткуванням в готелі, за своєчасним здійсненням поставок необхідних речей та матеріалів, проводить інвентаризацію, займається видачею спецодягу та уніформи тощо. Кастелянша підпорядковується завгосподарством і відповідає за ремонт дрібних речей, надання послуг побутового характеру мешканцям готелю та інше.

Бухгалтер займається веденням фінансово-господарських справ готелю, а саме: облік основних засобів, облік нематеріальних активів, облік малоцінних та швидкозноуваних предметів, облік матеріальних цінностей, облік розрахунків по оплаті праці, облік витрат на виробництво готельного продукту, облік реалізації послуг, що надає готель, облік грошових засобів (в касі, на розрахунковому рахунку, на валютному рахунку), облік прибутку та його розподіл, облік власного капіталу готелю тощо.

Кадровою роботою займається директор, який здійснює найм та звільнення працівників, інструктування та оформлення нових працівників, ведення діловодства, пов'язаного з управлінням кадрами (посадові інструкції,

штатний розклад...), а також підвищенням кваліфікації та перепідготовкою кадрів.

Експлуатаційний персонал забезпечує функціонування систем кондиціонування, тепlopостачання, водопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних установок, систем телебачення та зв'язку, слідує і проводить в порядок обладнання як номерного фонду, так і інших приміщень.

Організаційна структура готелю є функціональною, тобто управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт. Це означає, що на підприємстві існує розподіл прав та відповідно децентралізація, тобто передача або делегування відповідальності за ключові рішення та передача відповідних прав на нижчі рівні управління.

Персонал готелю «Монте-Крісто» являє собою сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

2.2. Дослідження основних елементів корпоративної культури готелю «Монте-Крісто»

Аналіз складових елементів організаційної культури готелю можливо почати з характеристики будівлі та інтер'єру готелю, тому що саме вони складають перше враження про готель.

Зовні готель має не досить привабливий вигляд. Фасад будівлі застарілий. Не досить привабливо виглядає приміщення вестибюля, хоча планується його реконструкція цього літа. А от більша частина номерів була переобладнана у відповідності з світовими тенденціями дизайну і має досить привабливий вигляд.

Оформлення номерів виконано в єдиному стильовому рішенні, майже у всіх номерах є декоративне озеленення: все це створює клієнту атмосферу

затишку та психологічного комфорту.

Щодо *якісного стану номерів* можна сказати, що завдяки проведеному капітальному ремонту та переоснащенню номерів, в цілому вони відповідають вимогам до категорії готелю ***.

Зовнішній вигляд персоналу відіграє дуже значну роль в формуванні у клієнта уявлення про готель.

Обслуговуючий персонал готелю «Монте-Крісто» працює у відповідності до вимог письмових стандартів (інструкцій) для персоналу, фіксуючі функціональні обов'язки і встановлені правила роботи. Працівники мають кваліфікацію, відповідну до виконуваної роботи, ввічливо та уважно ставляться до клієнта, допомагають вирішити непорозуміння, пов'язані з проживанням у готелі.

Персонал, зайнятий в зоні обслуговування володіє іноземною мовою міжнародного спілкування (англійською) та тією, що найбільш вживається клієнтами (російською).

Таким чином, клієнт готелю «Монте-Крісто» може отримати необхідну послугу, звернувшись до будь-якої службової особи готелю (адміністратор, покоївка, чергова, тощо). У такому разі побажання гостя передається цими особами у відповідні виконавчі служби.

Щодо *культури трудового процесу* необхідно зазначити, що в даному готелі відмічається досить низький рівень автоматизації трудового процесу. Якщо робочі місця адміністратора, помічника адміністратора оснащені комп'ютерною технікою та засобами зв'язку, то інші служби готелю відчувають нестачу саме автоматизованої техніки, що негативно позначається на ефективності діяльності.

Головною задачею готелю «Монте-Крісто» є надання послуг проживання. У склад *місії* даного готелю входять наступні моменти: надання послуг проживання, економічне зростання завдяки взаємній вигоді для готелю та клієнтів, отримання прибутку шляхом служінню суспільству, чесна

конкуренція на готельному ринку України, участь в управлінні всіх працівників.

Керівництво готелю «Монте-Крісто» відокремлює наступні *задачі*:

- Всім гостям необхідні чисті комфортабельні номери, уважне, професійне та дружнє обслуговування, безпечні та надійні умови проживання.;
- Персонал повинен повністю відповідати як очікуванням гостей, так і керівника.

Більшість працівників знають *місію, мету та структуру* свого готелю, хоча інформацію про них вони отримали з різних джерел: частіше від колег, ніж від безпосереднього керівництва.

До *організаційних цінностей* в готелі «Монте-Крісто» можна віднести високий рівень дисципліни: працівники не дозволяють собі запізнитися на роботу, невчасно прийти з обідньої перерви, порушити правила поведінки.

Сьогодні в готелі все більшу роль починають відіграють такі цінності як орієнтація на клієнта, задоволення всіх його вимог, надання необхідної інформації, уважне ставлення.

Серед *позитивних моментів існуючої організаційної культури* готелю «Монте-Крісто» можна зазначити наступні:

- Раціонально організована система проходження випробувального терміну нових співробітників, який в більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці.
- Традиція відмічати День Народження працівників. В День Народження працівника його вітають співробітники та адміністрація готелю, дарують квіти, вітальну листівку та нагороджують додатковою премією.
Святкування Дня
- Народження відбувається в обіденну перерву на робочому місці. Особливою подією в готелі «Монте-Крісто» вважається святкування ювілеїв співробітників (50, 55, 60 років), яке звичайно проводиться за бажанням іменинника в ресторані при готелі.

В готелі також прийнято усім колективом відмічати такі свята як: День Перемоги, Восьме Березня-жінкам всього готелю даруються квіти,

вітальні листівки та оформлюється наказ на додаткове преміювання в розмірі 200- 300 грн., також святкується Новий Рік, День армії.

Таке святкування визначних дат усім колективом допомагає створити в готелі сприятливий психологічний клімат, згуртований, дружній колектив, допомагає працівникам краще пізнати один одного та взагалі підвищує рівень корпоративної культури готелю.

Застосування системи премій за результатами роботи готелю, яка призводить до економічного зацікавлення працівників, але з іншого боку не зацікавляє працівника в особистому внеску у підвищення ефективної діяльності готельного комплексу.

Звичайно ж в готелі існують певні недоліки діючої організаційно культури, їх не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведуть відразу і прямо до зниження ефективності готелю, але в майбутньому можуть вплинути на неї негативно.

До цих рис відносяться відсутність:

- Оформлених в єдиному документі декларації прав співробітника, ділових та моральних якостей працівника, умов праці, норм поведінки, соціальних благ та гарантій (філософія готелю) внутрішньоготельних правил та принципів взаємовідносин працівників, закріплених письмово правил поведінки. Обов'язки, функції та правила поведінки працівників готелю «Монте-Крісто» закріплені лише в посадових інструкціях.
- Легенд і міфів про готель та його творців;
- Конкурсів професійної майстерності;
- Кодексу честі співробітника готелю;
- Медичного або оздоровчого центру;
- Уніформи певної категорії працівників (чергових по поверху, прибиральниць, покоївок)
- Проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: виїзди на природу, відвідування групи здоров'я, басейну, солярію і інш.
- Запису на відеофільми основних подій в житті готелю, конференцій, семінарів, урочистих заходів і ін.

- Регулярного інформування співробітників про досягнення в роботі готелю (один з варіантів - виступ директора готелю з підведенням підсумків, оцінкою роботи готелю і т.п.).
- Системи збору і реалізації пропозицій та прохань співробітників готелю (порядок, терміни, відповідні розпорядження).

Але все ж таки, не дивлячись на існування багатьох недоліків, недоробок в організаційній культурі готелю «Монте-Крісто», він за роки свого існування зумів створити свою власну організаційну культуру, єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, сформував певний позитивний імідж у своїх гостей, про що свідчить список постійних клієнтів, відсутність плинності кадрів.

Не досить велика увага з боку керівництва готелю «Монте-Крісто» приділяється деталям реального життя в готелі. Керівники підрозділів повинні відстежувати по всьому готелю, що в ньому відбувається, намагаючись при цьому крок за кроком *управляти культурою організації*.

Відомо, що ряд керівників упевнено дотримуються певних цінностей і вірувань, але не передають їх іншим членам даного підприємства. У такій ситуації вони втрачають можливість впливати на корпоративну культуру готелю. Управлінець - "самітник", осягнувши всі "технічні" таємниці управління, не може впливати на культуру готелю, залишаючись "невидимим".

Керівництво готелю «Монте-Крісто» розуміє значення культури в повсякденному житті підприємства. При цьому дійовими засобами виступають маніпулювання символами та матеріальними речами готелю, створення і вироблення зразків поведінки, введення крок за кроком умов взаємодії.

Управління організаційною культурою в даному готелі здійснюється за допомогою таких мір, як контроль за її станом з боку керівників; пропаганда та навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідає даній культурі, використання символіки, традицій готелю.

Керівники готелю іноді можуть йти «напролом», не звертаючи

уваги на сформовану культуру. Навіть якщо ці дії в правильному напрямку, вони викликають опір людей, що мають визначені звички і традиції, а тому навряд чи не виступають особливо успішними.

Апарат управління користується наступними методами підтримки організаційної культури готелю:



Рис. 2.1. Методи підтримки організаційної культури

Таким чином можна зазначити, що в готелі «Монте-Крісто» існує безпосередній зв'язок апарату управління та організаційної культури, що склалася.

Керівництво готелю формує поведінку персоналу, сприяючи забезпеченню цілей, що стоять перед готелем, "маніпулюючи" свідомістю працівників, зміцнюючи стабільність системи відносин та безпосередньо впливаючи на створення позитивного іміджу готелю, його самобутності.

Тобто іншими словами, апарат управління здійснює керівництво корпоративною культурою на принципах безперервності та тривалого впливу.

Висновки до розділу III

Серед *позитивних моментів існуючої організаційної культури* готелю «Монте-Крісто» можна зазначити наступні:

- Рационально організована система проходження випробувального терміну нових співробітників, який в більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці.
- Традиція відмічати День Народження працівників. В День Народження працівника його вітають співробітники та адміністрація готелю, дарують квіти, вітальну листівку та нагороджують додатковою премією. Святкування Дня Народження відбувається в обіденну перерву на робочому місці. Особливою подією в готелі «Монте-Крісто» вважається святкування ювілеїв співробітників (50, 55, 60 років), яке звичайно проводиться за бажанням іменинника в ресторані при готелі.

В готелі також прийнято усім колективом відмічати такі свята як: День Перемоги, Восьме Березня-жінкам всього готелю даруються квіти, вітальні листівки та оформлюється наказ на додаткове преміювання в розмірі 200- 300 грн., також святкується Новий Рік, День армії.

Таке святкування визначних дат усім колективом допомагає створити в готелі сприятливий психологічний клімат, згуртований, дружній колектив, допомагає працівникам краще пізнати один одного та взагалі підвищує рівень корпоративної культури готелю.

Звичайно ж в готелі існують певні *недоліки діючої організаційно культури*, їх не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведуть відразу і прямо до зниження ефективності готелю, але в майбутньому можуть вплинути на неї негативно.

До цих рис відносяться відсутність:

- Оформлених в єдиному документі декларації прав співробітника, ділових та моральних якостей працівника, умов праці, норм поведінки, соціальних благ та гарантій (філософія готелю) внутрішньоготельних правил та принципів взаємовідносин працівників, закріплених письмово

правил поведінки. Обов'язки, функції та правила поведінки працівників готелю «Монте-Крісто» закріплені лише в посадових інструкціях.

- Легенд і міфів про готель та його творців;
- Конкурсів професійної майстерності;
- Кодексу честі співробітника готелю;
- Медичного або оздоровчого центру;
- Уніформи певної категорії працівників (чергових по поверху, прибиральниць, покоївок)
- Проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: виїзди на природу, відвідування групи здоров'я, басейну, солярію і інш.
- Запису на відеофільми основних подій в житті готелю, конференцій, семінарів, урочистих заходів і ін.
- Регулярного інформування співробітників про досягнення в роботі готелю (один з варіантів - виступ директора готелю з підведенням підсумків, оцінкою роботи готелю і т.п.).
- Системи збору і реалізації пропозицій та прохань співробітників готелю (порядок, терміни, відповідні розпорядження).

Але все ж таки, не дивлячись на існування багатьох недоліків, недоробок в організаційній культурі готелю «Монте-Крісто», він за роки свого існування зумів створити свою власну організаційну культуру, єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, сформував певний позитивний імідж у своїх гостей, про що свідчить список постійних клієнтів, відсутність плинності кадрів.

РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛІ «МОНТЕ-КРІСТО».

3.1. Формування кодексу правил і норм гостинності закладу

Істотними показниками якості є обслуговування і культура праці, естетика виробництва, культура поведінки, спілкування, мови персоналу. Для забезпечення цього пропонуємо розробити в готелі “ «Монте-Крісто»” систему правил і норм - кодекс якісного обслуговування, в якому були б включені певні принципи “наполегливої гостинності”. Для впровадження цього кодексу пропонується провести тижневий тренінг для обслуговуючого персоналу.

Латинський корінь слова гостинність означає розважати гостей і незнайомців із щедрістю і великодушністю. Атмосфера гостинності виникає в результаті спілкування з гостем під девізом «Ми раді тому, що ви тут». Одна з головних причин, за якою гість повертаються в ресторан чи готель - дружелюбний, уважний і люб'язний персонал.

I. Основні складові концепції наполегливої гостинності:

- Моментальне вітання гостя.
- контакт поглядом, тепле і щире вітання
- правило 5 кроків: не чекайте, поки гість підійде до вас, самі підійдіть до гостя і на відстані 5 кроків привітайте його і запропонуйте свою допомогу.
- Завжди контакуйте очима, даючи зрозуміти гостю, що ви слухаєте його уважно. Посміхайтесь і вам посміхнуться у відповідь.
- Звертайтеся по імені. Наш обов'язок знати постійного гостя по імені. Запам'ятаєте, люди люблять, коли до них звертаються по іменах.
- Передбачення бажань..... постарайтесь зробити сперш, ніж гість виразить своє прохання.
- Відслідковуйте проблеми. Ми даємо відповідь на будь-яке питання гостя

в впродовж 10 хвилин.

- Знання. Наш бізнес – завжди бути в курсі, якщо ми не знаємо відповіді, ми впізнаємо це зараз.

- У відповідь ніколи не говоріть слова «немає».
- Позитивна енергія. Ми всі представники готелю, усередині і за його межами, завжди позитивні в розмові.

- Зовнішній вигляд – будьте бездоганні .
- Чистота – ця якість характеризує нас.
- Самовдосконалення.

II. Вітання відвідувача.

- Зверніть увагу на гостя впродовж 30 секунд після його приходу.
- Використовуйте фрази - “Доброго ранку! Дня! Вечора!
- Якщо ви зайняті в цей момент, то скажіть гостю, що ви через хвилину підійдете до нього.

- Якщо ви зайняті обслуговуванням відвідувачів і до нового гостя деяка відстань, подайте знак очима, що ви його бачите та посміхніться.

III. Розмова з відвідувачами.

- Ввічлива бесіда з гостями дозволена заради ввічливості.
- Ніколи не обговорюйте особисті або приватні проблеми.
- Будьте дружелюбні, але не фамільярні.
- Ніколи не прислухайтесь до розмов, поки звернення не буде адресовано безпосередньо до вас.

- Ніколи не втручайтесь в розмову.
- Зберігайте в таємниці зміст ваших розмов із відвідувачами на особисті теми, що виникають з ініціативи гостя.

- Розмова з гостем залежить від багатьох чинників. Деякі гості більш відкриті для спілкування, інші, мабуть, зацікавлені в сервісі і більше ні в чому. В залежності від реакції гостя, можна продовжити розмову або утриматися від

неї.

Теми для розмови:

- зовнішній вигляд гостя:
- ви так прекрасно виглядаєте сьогодні
- вам так пасує цей колір,
- що-небудь, чим зайняті гості
- я можу допомогти вам знайти вірний напрямок ?
- я помітив у вас в руках карту. Ви збираєтеся сьогодні оглянути визначної

пам'ятки, у вас у руках відеокамера ?

- спортивні події
- свята і спеціальні місцеві події
- погода, зміна часу року.

Це тільки декілька ідей для початку розмови. Будьте винахідливі!

Найбільше важливий елемент розмови - вміння слухати.

Як обходитися зі скаргами.

1 Відвідувач завжди правий.

2. Ніколи не сперечайтесь з гостем, навіть якщо він не правий.

3 Якщо скарга не може бути дозволена швидко, тоді вибачитесь і викликайте керуючого.

4. Більшість скарг законні, за винятком, коли гість п'яний.

5. Кращий спосіб вирішення скарг - попередження їх із самого початку.

6. Слухайте скаргу доти, поки гість не перестане говорити.

7. Внесіть ясність у ситуацію.

8. Прийміть рішення.

9. Дійте негайно.

10. Перевірте виконання рішення.

Критерієм успішного звернення зі скаргами гостей служить задоволеність гостей.

Обходження з нетверезими відвідувачами.

1. Ніколи не сперечайтесь.

IV. Телефонний етикет:

1. По телефону може відповідати любий службовець, що знаходиться неподалік від нього.

2. Беріть трубку не пізніше третього дзвінка - це говорить про рівень обслуговування і крім того, це наш стандарт.

3. Використовуйте 4 правила:

- Вітайте того хто дзвонить.
- Добрий ранок/день/вечір
- Подякуєте за дзвоник
- Назвіть свій відділ
- Представтеся по імені
- Запропонуєте допомогу: Що я можу для Вас зробити ! Чим я можу Вам допомогти.

4. Тримаєте трубку акуратно; говоріть безпосередньо в мікрофон, інакше Вас можуть не зрозуміти.

5. Посміхайтесь! Це не важко. Посміхайтесь, коли відповідаєте на дзвоник - Ваш голос буде звучати більш дружелюбно.

6. Спілкуючись по телефону, уникайте розмов з іншими людьми. Спілкування по телефону вимагає Вашої повної уваги.

7. Називайте людину по імені, якщо це можливо.

8. Коли Вам необхідно відповісти на інший дзвінок або терміново відійти, запитаєте хто дзвонить, чи може він почекати, і дочекайтесь відповіді. Якщо гість не хоче чекати, запропонуєте йому передзвонити пізніше або залишити інформацію. Якщо і це не прийнятно, постарайтесь закінчити цю розмову якнайшвидше.

9 Ніколи не перебивайте того хто дзвонить. Уважно вислухайте, перед тим, як відповісти.

10. Закінчуючи розмову, притримуйтеся наступних правил:

- Подякуєте за дзвоник
- Дайте зрозуміти, що всі обіцянки, що Ви даєте, будуть виконані.
- Зробіть так, щоб залишити про себе приємне враження.

V. Правила регулювання внутрішнього розпорядку:

- Співробітники повинні реєструвати свій прихід на роботу і відхід з роботи.
- Будьте на робочому місці вчасно і у відповідній уніформі.
- Попередить менеджера заздалегідь про те, що Ви занедужали (не пізніше, чим за 4 години до початку робочої зміни).
- Будьте готові прийти на роботу в будь-який час у разі потреби.
- Будьте готові продовжувати працювати після закінчення табельного часу, якщо необхідно.
- Їсти і пити дозволяється тільки в їдальні для співробітників.
- Курити дозволяється тільки в спеціально відведених для цього місцях.
- Час для перерви буде визначатися менеджером, ніколи не можна залишати робоче місце чи йти на перерву без попереднього дозволу менеджера.
- Для особистих телефонних дзвоників співробітники мають право користуватися телефоном, розташованим в їдальні. Забороняється користуватися службовими телефонами для цих цілей.

VI. Етика поведінки обслуговуючого персоналу:

- Не жуйте жувальну гумку і не їжте на робочому місці.
- Не збирайтеся групами, розмовляючи між собою в залі ресторану, холі готелю, на поверхах.
- Не робіть ніяких критичних зауважень на адресу гостей або ваших колег.
- Коментарі із приводу відсутності чайових або їхньої суми заборонено. Автоматичне додавання чайових до чека заборонено. Виняток можуть скласти лише заходи для великих груп гостей.
- Якщо гість чим-небудь незадоволений, доведіть до відома про це

менеджера, попередньо зробивши спробу розв'язати проблему самостійно. Деякі зауваження гостей із приводу обслуговування повинні бути доведені до чергового менеджера негайно. Завжди намагайтеся переконатися, що гість залишився задоволений.

- Завжди звільняйте дорогу гостю.
- Про всі нещасні випадки, або ситуаціях, коли на гостя що-небудь пролило, забруднено одяг, повинно бути негайно повідомлено менеджеру.
- Всі розмови на робочому місці повинні бути регламентовані, щоб не заважати іншим сконцентруватися на роботі.
- Ніколи не сперечайтесь ні з гістьми, ні з колегами.
- Якщо виникла проблема з виконанням замовлення, обов'язково проінформуйте гостей про заміну.
- Якщо у вас немає відповіді на питання, запитайте менеджера або більш досвідченого співробітника. Це краще, ніж гадати і відповісти невірно.
- Не бігайте по залі, холі, поверхах, не рухайтесь різко.
- Не підвищуйте голос, яка б не була на то причина.
- Не кричіть через зал, приміщення кому б то ні було.
- Ніколи не робіть образливих жестів ні стосовно гостей, ні стосовно колег.
- Не прічіпурайтесь на очах у гостей. Не зачісуйтеся, не фарбуйте нігті, не шмаркайтесь, уникайте інших подібних звичок.
- Всі персональні дзвоники на робочому місці заборонені (вхідні і вихідні).

VII. Вимоги до зовнішнього вигляду та уніформи.

1. Уніформа.

- повинна бути чистою й акуратно вигладженою,
- усі правила прання і чищення повинні бути дотримані,
- повинна підходити по розміру, бути в повному порядку,
- перешивати уніформу дозволяється тільки зі схвалення менеджменту, повну форму варто носити постійно в робочий час,
- довжина штанів повинна доходити до верхнього краю взуття, спідниці

не повинні бути коротше середини коліна, уніформа включає значок з ім'ям, що присолюється на ліву сторону. Носіння іменних значків обов'язково постійно. Це в однаковій мірі відноситься до співробітників, для яких носіння уніформи не є обов'язковим;

2. Взуття.

- повинне бути добре начищеним, підходити до кольору і стилю уніформи, переважно шкіряним,

- для співробітників громадського харчування взуття повинне бути цілком закритим, каблук не вище 5 см , заборонено носіння спортивного взуття, сандалій, взуття на платформі,

- додаткові вимоги до взуття можуть бути визначені менеджментом;

- для жінок колготи без зачіпок і швів є обов'язковою частиною одягу, переважно тілесного кольору; для чоловіків темні носки в тон взуття.

3. Прикраси

- сережки дозволяються тільки для жінок, по одній в кожному вусі, крім кліпс або довгих сережок;

- годинники не великі, каблучок повинно бути не більше 2-х на кожній руці,

4. Косметика

- лак для нігтів природних кольорів, або що підходить до уніформи,

- акуратні нігті;

- природний макіяж,

- свіжий, чистий зовнішній вигляд; свіжий подих;

- волосся чисти, добре причесані;

- чисто виголена обличчя, вуса коротко і охайно підстрижені;

- усі зсадини і порізи на руках заклеювати водонепроникним пластиром тілесного кольору;

- парфумерію використовувати в міру;

- відсутність шкідливих звичок (жувати жувальну гумку під час роботи і

т.д.)

5. Співробітники, для яких носіння форми не є обов'язковим, повинні вдягатися консервативно і суворо використовувати наступні правила:

- Чоловіки: костюм, або піджак і штани консервативних відтінків. Піджак повинен бути застібнутий, сорочка світлого кольору. Краватка обов'язкова. Білі шкарпетки неприпустимі.

- Жінки: костюм: піджак із спідницею, сукня з відповідним піджаком, або просто сукня. Вечірні, відкриті сукні заборонені.

Керівники даного готелю не завжди прагнуть виявити та вирішити проблеми, що пов'язані зі скаргами. Претензії та скарги звичайно розглядаються як ситуації, в яких пошук винного вважається більш важливим, ніж розбір причин та наслідків.

Персонал готелю повинен знати, що:

- персоналу ніколи не можна входити поодиноці у номер гостя для вирішення його проблеми;
- готельному персоналу ніколи не можна давати обіцянок, що перевищують їх повноваження;
- якщо проблему вирішити неможливо, персоналу слід визнати це якомога раніше. Честь - краща політика;
- деякі гості скаржаться за своєю природою, вони ніколи не будуть задоволені. Слід знаходити підхід до таких гостей.

Можна запропонувати наступні принципи реагування на скарги, що підходять до більшості гостей, що звертаються з претензією або скаргою:

- Привітатися з гостем. Слухати співчутливо та з підкресленою увагою.
- Якщо можливо, краще стояти поруч з гостем. Дбати про те, щоб інші гості не чули скарги.
- Зберігати спокій. Не заперечувати та не перебивати гостя.
- Сконцентруватися на проблемі без визначення винного. Вибачатися, навіть проблеми, що пов'язані зі скаргами.

- Не виправдовуватись, звалюючи вину на іншого працівника. Гостя це не цікавить. Це продемонструє низький рівень професіоналізму.
- Робити нотатки по суті скарги, що допоможе потім; крім того, гостю доведеться говорити повільніше. Сам факт записування запевняє гостя про серйозне ставлення до його проблеми.
- Подякувати гостеві за те, що він звернув увагу готелю на дану проблему. Запевнити гостя, що все буде зроблено, намагатися досягти з ним злагоди у виборі можливих заходів.
- Визначити приблизний час для дій готелю. Дати вказівки персоналу, який може виправити стан, та спостерігати за заходами з усунення проблеми.
- Записати скаргу та вжиті заходи у журнал зміни та довести суть справи до свого безпосереднього начальника.
- Зв'язатися з гостем пізніше, щоб впевнитися, що вжиті заходи його задовольнили.

Претензії та скарги звичайно розглядаються як ситуації, в яких пошук винного вважається більш важливим, ніж розбір причин та наслідків.

Дійсна проблема полягає не в тому, що гість скаржиться, а в тому, що більшість гостей не скаржиться і не має можливості виявити незадоволення, що виникло у них. Готель може позбутися клієнтів назавжди, так і не дізнавшись причини.

Саме тому, коли гість скаржиться, керівництво даного готелю повинно бути йому вдячним за те, що він дає можливість адміністрації вирішити проблему. Всі скарги гостей потребують уваги, навіть якщо вони різні за своєю природою та значенням.

Завжди краще розв'язати проблему та впевнитися, що гість задоволений, ніж допустити, аби він розповів іншим гостям або поїхав з готелю розчарованим.

Контроль за підтриманням стандартів обслуговування також являється сферою турбот керівництва, який в готелі рідко являється ефективним. За звичай такий контроль припускає ведення документації, здійснення оцінки

досягнутого рівня обслуговування, міри направленні на його підвищення, в тому числі додаткове навчання, підвищення дисципліни і створення згуртованого працездатного колективу.

Як вже зазначалося, керівництво несе відповідальність за управління готелем. Серед важливих питань, які відносяться до цього - створення корпоративної культури. Приємний організаційний клімат має позитивний вплив на сприйняття обслуговування клієнтів і працездатність службовців. Клієнти краще сприймають отримання обслуговування в дружній атмосфері. Вище керівництво повинне бути ініціатором появи культури, яка б об'єднувала всі ланки виробничої структури підприємства аж до самої її основи. Коли вище керівництво проявляє лояльність по відношенню до своїх робітників, останні почувають себе більш спокійно, і передають цей спокій своїм клієнтам.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Монте-Крісто»

Готель «Монте-Крісто» був побудований більше двадцяти років тому і більшість персоналу працює більше 10 років, тому корпоративна культура, що сформувалася в готелі, потребує переорієнтації на більш сучасні підходи до управління, акцентування уваги на людській індивідуальності, повазі до кожної окремої особистості та органічному поєднанні власних інтересів з системою колективних відносин, що обумовлюються ціннісною шкалою готелю, яка поділяється всіма її працівниками.

Готель не може функціонувати, якщо його працівники не володіють, крім набору необхідних умінь і навичок, зведенням і неписаних правил, законів життя даного готелю, не вибирають певного ставлення до своєї роботи, колег і клієнтів. Саме разом ці навички, уміння, погляди, норми поведінки, правила організації і створюють корпоративну культуру готелю. До провідних факторів, що визначають корпоративну культуру готелю «Монте-Крісто», відносяться

цінності, що указуються вищим керівництвом. Мається на увазі відношення до клієнтів, партнерів, орієнтація на світові стандарти і розширення переліку послуг, системи навчання, норми поведінки і ряд інших цінностей.

Успіх готелю «Монте-Крісто» може в більшій мірі залежати від сили корпоративної культури, ніж від багатьох інших чинників підприємства. Сильні корпоративні культури полегшують комунікацію і процес прийняття рішень, спрощують співпрацю на основі довіри. Найбільш важливим чинником сильної корпоративної культури є її неформальний вплив на молодих працівників, опосередкований розвиток їх особистих і професійних якостей через працюючі правила і норми, носієм яких є персонал, його провідні фахівці і досвідчені "кадрові" працівники.

З вищезазначеного випливає об'єктивна необхідність удосконалення існуючої організаційної культури в готелі «Монте-Крісто»:

Орієнтація на результат. Навчання персоналу, впровадження нових провідних технологій та вдосконалення управління-все повинно підкорятися отриманню більш високого результату діяльності.

Робота на загальні цілі. Кожний працівник здійснює свій внесок у загальну справу готелю.

Концентрація на малому. Не вирішувати усі глобальні проблеми одночасно, а підходити до них крок за кроком, обираючи основні та концентруючи на них усі наявні ресурси та можливості. Не "розпилятися", щоб не погіршити високі стандарти обслуговування.

Довіряти. Партнерам, керівництву, колегам, підлеглим-без виключення. Усі працюють з повною самовіддачею, використовуючи самоконтроль.

Думати позитивно. Позитивне мислення дозволить легше переносити тимчасові невдачі, зберігати спокій, що дозволить здобути додаткове джерело позитивної енергії.

Необхідно запропонувати наступні заходи щодо покращення елементів організаційної культури в готелі «Монте-Крісто».

Так як готель будувався ще за радянських часів, то його матеріально - технічна база є застарілою (знаходиться у фізичному та моральному амортизованому фонді), що значно впливає на якість надаваних послуг в готелі та імідж готелю взагалі.

Якісний стан матеріально-технічної бази свідчить про значне відставання від світових стандартів, але ціни на послуги залишаються майже "на світовому рівні".

Для вирішення цієї проблеми недостатньо заходів щодо додаткового благоустрою готелю «Монте-Крісто». Потрібне комплексне переобладнання багатьох приміщень готелю та облаштування їх сучасними меблями, технологічним обладнанням, засобами автоматики та телемеханіки, електронною апаратурою управління, а також впровадження нових засобів для заняття спортом, у будь-яку пору року, оздоровчими процедурами, організації приміщень для ефективної роботи ділових людей, дозвілля і культурного відпочинку.

Безумовним аспектом підвищення рівня корпоративної культури готелю є якість послуг, яка розуміється як властивість і характерна особливість послуги, що викликає задоволення споживача, та як відсутність недоліків, що посилюють почуття задоволення у клієнта. Розуміння важливості аспекту якості позбавить готель від таких ситуацій, при яких працівники однієї служби знищують зусилля іншої. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог.

Важливою умовою підтримання постійно високого рівня якості надаваних послуг та обслуговування є контроль. З цією метою в готелі «Монте-Крісто» можливо було б створити комплексні наскрізні групи якості, основними завданнями яких була б: підготовка та впровадження пропозицій щодо підвищення якості, удосконалення технології процесу обслуговування та організації праці; вивчення та впровадження передового вітчизняного та

зарубіжного досвіду, нових форм обслуговування туристів; контроль за якістю обслуговування.

Як відомо, задоволений клієнт поширює серед людей, які його оточують, позитивну думку про якість наданих послуг та обслуговування в даному готелі в середньому п'яти іншим, незадоволений клієнт повідомляє про недоліки десятком та більше людей, тобто створюється певний імідж готелю.

Щоб досягти успіху або просто вижити, керівництво готелю «Монте-Крісто» необхідно розробити нову філософію. Неухильним правилом для персоналу повинно стати шанобливе відношення до будь-яких культурних традицій і образу мислення, а також готовність до спілкування без забобонів зі всіма клієнтами.

Для підвищення рівня корпоративної культури в готелі «Монте-Крісто» доцільно було б розробити та офіційно затвердити внутрішньоготельні правила та принципи взаємовідносин працівників та службовців - філософію готелю. При створенні даного документу необхідно врахувати думку співробітників.

Філософія - це не воля окремо взятого начальника і не його «надумані» вимоги, а колективно вироблений документ, в написанні якого бере участь більшість працівників готелю. Філософія готелю-більш гуманна і зрозуміла альтернатива нашому незавершеному трудовому законодавству.

Метою обслуговуючого персоналу повинно бути створення відкритої, дружньої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я або прізвище, будь-який працівник готелю «Монте-Крісто» зможе добитися розташування гостя. Гості і співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Необхідно, щоб кожний гість міг звернутися до будь-якого співробітника готелю зі своїми проблемами і турботами і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування стане гарантією успіху і конкурентноздатності готелю «Монте-Крісто» на ринку готельних послуг.

Перемога на сучасному ринку можлива тільки тоді, коли готель в своїй

діяльності орієнтується на клієнта. Готель «Монте-Крісто» для того, щоб досягти високої культури обслуговування повинен на перше місце завжди ставити клієнта. Коли структура готелю буде орієнтована на споживача, робота кожного буде спрямована на те, щоб якомога краще обслужити клієнта.

Навчання персоналу тому, що треба робити, як, з якою якістю чи з якими результатами є важливим не тільки для ефективного управління кадрами, а й виробничим процесом. Це важлива частина комерційної стратегії і повсякденної роботи для досягнення якісного готельного продукту.

Для якісних змін в корпоративній культурі готелю «Монте-Крісто» та в обслуговуванні, зокрема, необхідне розуміння простої істини, що головна людина в готелі - Гість. Ілюстрацією до цього можуть бути заповіді, прийняті для персоналу:

11 заповідей доброго ставлення до клієнта:

Клієнт: Найважливіша частина нашої діяльності.

Клієнт: Не залежить від нас, ми залежимо від нього.

Клієнт: Не перериває нашої роботи, він є метою роботи.

Клієнт: Робить нам ласку, коли звертається до нас, ми не робимо ласку, обслуговуючи його.

Клієнт: Учасник нашої діяльності, а не стороння особа.

Клієнт: Не холодна статистика, а жива людина з почуттями та емоціями, як і ми.

Клієнт: Не той, кого треба переконувати чи змагатися у дотепності.

Клієнт: Людина, яка приходить до нас зі своїми потребами, а наша робота - задовольнити ці потреби.

Клієнт: Заслуговує найбільшої чемності та уважного поводження, що ми можемо дати.

Клієнт: Джерело сили нашого бізнесу.

Клієнт: Завжди має рацію, але має право помилятися.

Так як за роки своєї діяльності готель зумів скласти чималий список

постійних клієнтів та, як відомо, нового клієнта у 4-6 разів складніше здобути, ніж утримати того, що вже є, тому персонал готелю повинен більше уваги приділяти постійним клієнтам (створити базу даних клієнтів готелю).

Наприклад, пропонувати номери, де вони раніше зупинялися, організовувати ювілейні зустрічі (п'яте чи десяте відвідування готелю), підносити їм квіти, сувеніри та проявляти інші знаки уваги. Як правило, постійні гості реєструються додатково, дані таких карток можна використовувати для привітання їх з днем народження, різдвяними святами та ін.

Психологія працівників готелю «Монте-Крісто» налаштована так, що кожний співробітник, приділяючи мало уваги клієнтові, працює на свого начальника.

Персоналу готелю «Монте-Крісто» необхідно змінювати психологію та розробляти таку організаційну структуру (відповідно й організаційну культуру), яка б підтримувала працівників, що обслуговують гостей. Тільки так зникне почуття страху перед начальством та найважливіша інформація про потреби та враження гостей, якою володіє персонал, знайде шлях до керівного рівня.

Керівникам підрозділів готелю слід використовувати виробничі наради перш за все як постійне джерело надходження інформації від клієнтів через персонал, а не тільки для "розбору польотів".

Необхідно застосовувати принцип "прозорості управління". Керівні працівники повинні бути для співробітників еталоном відношення до роботи. Вони несуть відповідальність за свої слова і вчинки, визначають власним прикладом рівень відношення до роботи.

Ефективне управління персоналом в готелі «Монте-Крісто» повинно базуватися на особистому прикладі, тобто поведінці керівників, за якою з дня в день спостерігають співробітники. Перефразувавши відоме прислів'я, можна зазначити, що "Людяма неважливо, скільки і що ти говориш, поки вони не

побачать, що ти робиш. Люди дивляться на свого начальника, і вирішують, чи серйозне те, чим він займається, як він ставиться до роботи, так і я буду, на що він звертає увагу, на те і я буду, на що він закриває очі, так і я буду діяти".

Істотними показниками корпоративної культури готелю є культура праці, естетика надання послуг, культура поведінки, спілкування, мови персоналу. Культура поведінки готельного працівника включає в себе всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила поведінки і спілкування, вміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Тому керівництву готелю «Монте-Крісто» необхідно було б підвищити професійні та особисті вимоги до персоналу готелю.

Потрібно створити та офіційно затвердити документ правил поведінки персоналу готелю, стилю обслуговування гостей, зовнішнього вигляду. Виконання вимог даного документу повинно бути обов'язковим для всього обслуговуючого персоналу готелю.

Хоча готель «Монте-Крісто» призначений для короткотермінового проживання в ньому, частина готельного фонду буває зайнята громадянами, що проживають тривалий час, або в зв'язку з тривалими відрядженнями, зі спеціальними роботами, науковими відрядженнями, представництвом різних організацій або іноземних фірм і т.д. Тривалі контакти гостей з обслуговуючим персоналом іноді приводять до фамільярності, що виходить за рамки службових взаємовідносин.

Обслуговуючий персонал даного готелю повинен пам'ятати завжди, що поверх або кімната покоївок-це передусім службові приміщення, а персонал, зайнятий в зміні, знаходиться при виконанні службових обов'язків.

Керівництво готелю «Монте-Крісто» повинно налаштовувати свій персонал таким чином, щоб він розумів, що кожний з співробітників готелю вносить свій внесок в створення у гостя хорошого враження про готель.

Також особливо необхідно відмітити наступні заходи щодо підвищення рівня існуючої організаційної культури готелю, як:

- Чіткий ритуал організації прийому в готель нових співробітників (вручення в день прийому на роботу буклету про готель, пропуску, довідкових телефонів; організація адаптації новачків до умов роботи, включаючи закріплення наставників; навчання новачків).
- Планування кар'єри співробітників (сприяння в навчанні, стажуванні, пересуванні).
- Навчання персоналу. Відправляти співробітників на семінари, здійснюючи зовнішнє навчання, проводити ще і внутрішні навчальні програми. Встановлення пільг і заохочень для співробітників, що проробили в готелі певну кількість років, наприклад, 5 і більш.
- Розширення асортименту послуг, що надаються службами готелю. Виходячи з місця розташування та ділового призначення готелю «Монте-Крісто», доцільно було б організувати в ньому: універсальний зал для проведення конгресів, культурних заходів, приміщеннями для секційних засідань, тренажерний зал, солярій, кімнати для настільного тенісу, багатофункціональне приміщення для проведення спортивних ігор тренувань з техніки туризму, басейн з можливістю тренувального і оздоровчого плавання, фітнес-центр, що при одночасному більш сучасному переобладнанні готелю дасть можливість навіть підвищити його категорійність.
- Розширення випуску рекламних матеріалів і сувенірних виробів
- Встановлення свята "День Народження готелю";
- Встановлення ритуалів Днів Народжень підрозділів готелю. Можливо було б започаткувати корпоративне свято, вручати призи по декількох номінаціях. Наприклад, "Людина року". Деякі з таких подій можуть перетворитися в місцеві легенди, які дуже допоможуть новим співробітникам пам'ятати, що для всіх саме головне. Подібні свята є найважливішою частиною мотивації - це частина системи зворотного зв'язку працівників готелю. Саме постійний і конкретний зворотний зв'язок забезпечить прогрес в потрібному напрямі.

- Підтримка колективних виїздів на відпочинок (з участю керівників готелю).
- Створення власного медичного центра і центра відпочинку
- Підтримка співробітників в формуванні їх страхових і пенсійних фондів.
- Регулярне інформування співробітників про досягнення в роботі готелю (виступ керівників готелю з підведенням підсумків, оцінкою роботи і т.п.).
- Створення системи збору і реалізації пропозицій і прохань співробітників готелю (порядок, терміни, відповідні розпорядження).
- Створити традицію: працівнику, що звільняється з власного бажання (їх мало, але вони є), пропонувати заповнити анкету з питаннями, присвяченими корпоративній культурі. Люди, які йдуть з готелю, більш вільні у своїх висловлюваннях, незалежні від начальства, легше міркують, їх думка не менш цікава, ніж ради експертів, клієнтів та співробітників готелю (годинники, краватки, записники і ін.).

Одним з резервів підвищення ефективності управління персоналом та удосконалення існуючої організаційної культури в готелі «Монте-Крісто» може бути удосконалення структури кадрів. Збільшення питомої ваги основних працівників у загальній чисельності працівників рівнозначно росту ефективності праці у розрахунку на всю категорію працівників.

У В готелі «Монте-Крісто» необхідно провести заходи оптимального використання та розстановки обслуговуючого персоналу. В даному готелі є такі посади, як чергова по поверху. Досвід роботи як українських, так і закордонних готелів показує, що при удосконаленні системи обслуговування та запровадженні Єдиної служби прийому та обслуговування призвело б до скорочення посади чергової по поверху, що дало б значний економічний ефект.

Використання більш сучасного обладнання для прибирання приміщень, що виконують декілька операцій, впровадження досягнень науково-технічного прогресу та наукової організації праці в готелі «Монте-Крісто» забезпечить високу продуктивність процесу обслуговування та підвищить рівень організаційної культури готелю.

Зрозуміло, що це умовний перелік, оскільки можливі і інші заходи. Головне, щоб всі вони були направлені на формування поваги до готелю, та взагалі сильної, корпоративної культури готелю, з якою пов'язане життя кожного співробітника, щирим бажанням працювати в ньому довго і плідно.

Тільки якщо весь персонал готелю стане працювати краще, ефективніше, то кожний отримає своє, окреме "благо". Корпоративна культура-це "загальна індивідуальність" готелю, енергетика, деяка модель поведінки, відношення один до одного, до справи, все це не можна точно визначити, пояснити словами, але відчутти завжди можна.

Висновки до розділу III

На нашу думку керівництву готельного комплексу «Монте-Крісто» можливо запропонувати наступні шляхи підвищення корпоративної культури.

По-перше, це постійне спостереження за настроєм туристів і вживання заходів щодо його зміни в позитивну сторону. Наприклад, у багатьох готелях керівники безпосередньо беруть участь у прийомі гостей. Директор або його заступник починають свій робочий день у службі прийому: вони зустрічаються з керівниками і представниками туристичних фірм; беруть участь в обговоренні культурно-розважальних, оздоровчих, спортивних та інших програм; вияснюють побажання гостей; претензії туристів, які вже проживають у готелі, з метою оперативного усунення недоліків.

По-друге, своєчасне виявлення специфічних вимог туристів в залежності від національності, віку, професії, інтересів та інше для організації диференційованого їх обслуговування.

По-третє, підтримання серед персоналу готовності надати різноманітні та високоякісні послуги.

По-четверте, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. На підприємстві необхідно створити такий клімат, який не допускав та був би нестерпним до неякісного обслуговування, а систему управління вдосконалити так, щоб морально і матеріально зацікавити

колектив готелю в систематичному підвищенні якості обслуговування.

З метою забезпечення стимулів праці, професійного ділового спілкування, високого рівня обслуговування персоналу керівництву готелю «Монте-Крісто» слід:

- при підборі працівників виходити з їх здатності виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і більш широкого залучення до трудового процесу;
- слідкувати за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачу і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати і надавати винагороди за досягненні результати.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Організаційна культура - це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений чи розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішній інтеграції. Це набір переконань, цінностей і усвідомлених способів рішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації та має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.

Висвітлені в даній роботі аспекти дають змогу зазначити, що організаційна культура - це складна багаторівнева система взаємовідносин готельного підприємства та споживача послуг, заснована на розумінні готелем своєї соціальної ролі, яка слугує підвищенню якості та комплексності обслуговування та відображає специфіку внутрішніх організаційних, професійних та психологічних особливостей готелю, а також: комерційні, філософські, естетичні уявлення керівництва та персоналу про перспективний розвиток бізнесу.

Існує багато різновидів організаційних культур, та звичайно організаційна культура кожного окремого готельного підприємства-це оригінальне поєднання кожного з видів.

Корпоративна культура здійснює координацію діяльності в готелі за допомогою встановлених правил та норм, сприяє єдності, згуртованості в колективі, створенні сприятливого психологічного клімату, дружньої атмосфери. Організаційна культура виступає в якості активного фактору підвищення конкурентноздатності готелю, ефективності виробництва послуг та управління готелем.

Проведений аналіз корпоративної культури в готельному підприємстві «Монте-Крісто» дозволяє зробити висновок, що в готелі існує своя самобутня корпоративна культура. Так в готелі існує єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, склалися певні традиції, такі як: святкування Дня народження працівників, Нового Року, Восьмого Березня, Дня

армії, що сприяло формуванню згуртованого колективу та дружньої атмосфери.

За роки свого існування готель «Монте-Крісто» зумів скласти чималий список постійних клієнтів, а це свідчить про те, що у гостей готелю сформувалося позитивне враження про обслуговування та взагалі про роботу готелю.

Але разом з цим в готелі існують певні недоліки діючої організаційної культури, їх не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведуть відразу і прямо до зниження ефективності готелю, але в майбутньому все ж таки будуть мати на неї негативний вплив.

На нашу думку керівництву готелю «Монте-Крісто»” можливо запропонувати наступні шляхи підвищення рівня корпоративної культури.

По-перше, це постійне спостереження за настроєм туристів і вживання заходів щодо його зміни в позитивну сторону. Наприклад, у багатьох готелях керівники безпосередньо беруть участь у прийомі гостей. Директор або його заступник починають свій робочий день у службі прийому: вони зустрічаються з керівниками і представниками туристичних фірм; беруть участь в обговоренні культурно-розважальних, оздоровчих, спортивних та інших програм; вияснюють побажання гостей; претензії туристів, які вже проживають у готелі, з метою оперативного усунення недоліків.

По-друге, своєчасне виявлення специфічних вимог туристів в залежності від національності, віку, професії, інтересів та інше для організації диференційованого їх обслуговування.

По-третє, підтримання серед персоналу готовності надати різноманітні та високоякісні послуги.

По-четверте, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У закладі сфери гостинності необхідно створити такий клімат, який не допускав та був би нестерпним до неякісного обслуговування, а систему управління вдосконалити так, щоб морально і матеріально зацікавити колектив готелю в систематичному підвищенні якості обслуговування.

Необхідно запропонувати наступні заходи щодо підвищення рівня організаційної культури в готелі «Монте-Крісто».

Для підвищення рівня корпоративної культури в готелі «Монте-Крісто» доцільно було б розробити та офіційно затвердити внутрішньоготельні правила та принципи взаємовідносин працівників та службовців - філософію готелю.

Потрібно створити та офіційно затвердити документ правил поведінки персоналу готелю, стилю обслуговування гостей, зовнішнього вигляду. Виконання вимог даного документу повинно бути обов'язковим для всього обслуговуючого персоналу готелю.

Щоб досягти успіху або просто вижити, керівництво готелю «Монте-Крісто» повинно засвоїти нову філософію. Неухильним правилом для персоналу повинно стати шанобливе відношення до будь-яких культурних традицій і образу мислення, а також готовність до спілкування з будь-якими клієнтами.

Перемога на сучасному готельному ринку можлива тільки тоді, коли заклад сфери гостинності в своїй діяльності орієнтується на клієнта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание.-К. ,2002.
2. Батичко Г.І. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності / Г.І. Батичко, В.О. Кудлай // Інтелект ХХІ. - 2013. - №1-2. - С.29-41 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_6.pdf.
3. Баюра Д. О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління [Електронний ресурс]: Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 4 (12). – Режим доступу: [http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv_4\(12\)/024-028.pdf](http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv_4(12)/024-028.pdf)
4. Білошاپка В. А. Культура результативного менеджменту : [монографія] / В. А. Білошاپка. – К. : Компас, 2014. – 255 с.
5. Бурдияк А.В. Роль персонала в обеспечении качества гостиничных услуг /А. В. Бурдияк, С.Г. Нездойминов // Экономика, управление, финансы: теория і практика. Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 9-10 жовтня 2015 року). – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С.31-34.
6. Варган С. Корпоративная этика: больше, чем просто этика// <http://www.luxemag.ru/etiquette/6503.html>.
7. Гостиничный и туристический бизнес Учебник /под ред. профессора А.Д. Чудновского. -М., 2008.
8. Герасименко В.Г. Ключові індикатори розвитку підприємств готельного господарства в Одеській області / В.Г. Герасименко // Приазовський економічний вісник. – Запоріжжя, 2017. – Вип. 2 (02). – С. 42–46.
9. Гэлэгэр Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгэр. – М.: Добрая книга, 2006. – С. 18.
10. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме: Учеб. – Мн.:”Экономпресс”, 2008.

11. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко. // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37-44.
12. Измайлова Н. Роль организационной культуры в сфере гостеприимства//НОТЕЛЬ -ОТЕЛЬ №4.-2001.
13. Измайлова Ю. Н. Нравственность руководителя - залог его профессионализма // HOTEL -ОТЕЛЬ №2.-2001.
14. Ильенкова С.Д. Управление качеством.-М.: Банки и биржи, 2008.
15. Качанов В.С. Система управления качеством туристско-экскурсионного обслуживания: Учеб. пособие.- М.:ЦРИБ “Турист”, 1998.
16. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса //Кадровый вестник.-№5.-2001.
17. Койфман Ю.І. Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості: Довідник.- Львів –Київ: Видання ТК, 2003.
18. Колот А. М. Гідна праця : імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. – К. : КНЕУ, 2017. – 500 с.
19. Колот А. М. Соціально-трудова відносина зайнятості : сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку монографія / [А. М. Колотов, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. – К. : КНЕУ, 2015. – 295 с.
20. Колпаков В. Корпоративная культура и человек //Персонал №2.-2002.
21. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм.-М.:ЮНИТИ, 1998.
22. Крайников А. Особенности корпоративной культуры предприятия //Кадровый вестник.-№10.-2001.
23. Линн ван дер Ваген Гостиничный бизнес.-Ростов-на-Дону, 2001.
24. Ловачева Г.Н. Стандартизация и контроль качества продукции.- М.:Экономика, 2010.

25. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. / І.М. Ломачинська, О.Д. Рихліцька, Н.В. Барна. - К.: Університет "Україна", 2011. - 281 с.
26. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. - М.,2001.
27. Менеджмент організації: Учеб. Пособие /под ред. З.П.Румянцевой, Соломатина.-М. :ИНФРА, 1999.
28. Михайленко Игры менталитета //Компаньон.Стратегии.-№9.-2002.
29. Обов'язкова сертифікація туристичних та готельних послуг в Україні: Довідник.- Львів, 1997.
30. Окрепилов В.В. Управление качеством.- М.: Экономика, 2008.
31. Организационное поведение. Учебник для вузов. А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина, Н.Г. Хайруллина, Э.Б. Воронова /под ред. проф. Э.М.Короткова и проф. А.Н. Силина. - Тюмень, 1998.
32. Палеха Ю. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211с.
33. Полотай Б.Я. Развитие корпоративной культуры в индустрии гостинности. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm
34. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 : Розпорядження КМУ від 16 березн. 2017 р., № 1681-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.
35. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : монографія / М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов; за заг. ред. проф. О. С. Пономарьова ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х. : НТУ «ХПІ», 2015. – 240 с.
36. Родин О. Концепция организационной культуры: Происхождение и сущность.-М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма", 1998.
37. Рычкова А. А. Корпоративная культура современной компании. Генезис

- и тенденции развития / А. А. Рычкова. – Казань : Бук, 2015. – 180 с.
38. Самыгин С.И., Сторляренко Л.Д., Шило С.И. Управление персоналом, - Ростов-на-Дону «ФЕНИКС», 2001.
39. Сергеева А. Деятельность службы персонала и корпоративная культура компании // Кадровый вестник.-№12.-2001.
40. Серебряков С. Корпоративная культура в профессиональном ракурсе// Туризм: практика, проблемы, перспективы.-№12.-2011.
41. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учебное пособие для менеджера, Киев, 2001.
42. Управление персоналом /под ред. Самыгина С.И.- Ростов-на-Дону,2001.
43. Управление персоналом: Учебное пособие / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.П.Еремина.-ЮНИТИ.-М.,2001.
44. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством.-К.: МАУП, 2000.
45. Чемяков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует //Кадровый вестник. -№11. -2001.
46. Шаповал М. І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації. – К.: Вид-во Українсько-фінського ін-ту менеджменту і бізнесу, 1998.
47. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под. ред. В. А. Спивака. – СПб : Питер, 2012. – 336 с.

AntiPlagiarism.NET

Файл Правка Вид Операции Дополнительно Справка [Etxt.ru - биржа контента](http://Etxt.ru)

Стандартная Экспресс Глубокая На реферат
 Пакетная проверка Проверка сайта SEO проверка Проверка картинок

Проверить уникальность Игнорировать домены:

Редактор Адрес: Страница

Текст(110488):

РЕЗЮМЕ
 Дипломна робота містить 72 сторінки, 1 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел із 47 найменувань.
 Метою дипломної роботи є комплексний аналіз теоретичних та практичних питань корпоративної культури готельного підприємства.
 Об'єктом дослідження є основні елементи корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Монте-Крісто».
 Предметом дослідження є корпоративна культура в індустрії гостинності її формування та розвиток

Журнал: Автопрокрутка Очистить журнал

[2:35:17] Возникла ошибка при чтении файла: <http://dp.consumer.gov.ua/wp-content/uploads/2018/09/tyповyj-zhurnal-dlia-zapovnenia-po-pdanu-nasr-dlia-miasnoi-produktsu.pdf> (Недоступно чтение через IFilter)

[2:35:59] Тип проверки: Экспресс (Размер выборки = 9, Число выборок = 50, Число ссылок на выборку = 1, Поискники = Go, Ya, Vi)

[2:35:59] Настройки: Число слов в шнгле = 5, Игнорировать цитаты = Да, Порог уникальности = 75%

[2:35:59] **ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 31%)**

[2:35:59] **Уникальность текста 92%** (Проигнорировано подстановок: 0%) (Проигнорировано цитат: 86%)

UK 2:37