

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

ЛЕВЧУК Віра Валеріївна

**Удосконалення управління персоналом готельно-ресторанного
підприємства**

спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа
освітньо-професійна програма – Готельно-ресторанна
справа

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ГРС-41
В.В. Левчук

Науковий керівник:
к.е.н. **Б.А. Камінський**

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. Я. Гугул**

Зміст

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Сутність та особливості управлінського персоналу

1.2 Зміст і основні напрямки наукової організації управлінського персоналу

1.3 Організаційно-правова регламентація управлінського персоналу в готельному господарстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1 Загальна характеристика та аналіз структури в готельному господарстві

2.2 Дослідження організації управлінського персоналу в готельному господарстві

2.3 Аналіз ефективності управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Під час становлення і розвитку ринкових відносин будь-який суб'єкт господарювання змушений функціонувати та розвиватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища (значна конкуренція, коливання попиту та пропозиції, вільне ціноутворення тощо), тоді як внутрішні умови його життєдіяльності перебувають у відносно стабільному стані.

Природно виникає необхідність адаптації внутрішніх умов діяльності підприємства до зовнішніх факторів, що динамічно змінюються. Це обумовлює вибір процесу цілеспрямованої структуризації способів виконання робіт і приведення структури управління у відповідність із принципами розподілу персоналу, чіткого функціонального визначення, розмежування повноважень і контролю за виконанням рішень.

Структура управління виступає формою організації управлінської персоналу, яка відіграє особливу роль у діяльності кожного підприємства. Безпосередньо не створюючи матеріальних благ або послуг, управлінський персонал суттєво впливає на всі чинники виробництва (матеріальні, фінансово-економічні, людські, інформаційні та ін.), приймає важливі управлінські рішення для досягнення найбільших обсягів виробництва за найменших витрат.

Ефективна організація управлінської персоналу є важливим завданням менеджерів усіх рівнів, оскільки забезпечує успішне функціонування, динамічний розвиток і стійке становище підприємства на ринку. Вона сприяє економії часу на виготовлення одиниці продукції, раціональному використанню засобів і предметів персоналу, що підвищує її продуктивність, знижує собівартість продукції, збільшує рентабельність виробництва.

Крім того, правильна організація управлінської персоналу істотно впливає на обґрунтований розподіл обов'язків усередині управлінського

апарату, впровадження технічних і організаційних нововведень в готельному господарстві тощо.

Отже, вивчення питань організації управлінської персоналу та визначення шляхів її вдосконалення в умовах конкретного підприємства має без сумніву актуальне і важливе значення.

Варто зазначити, що розгляду певних аспектів організації управлінської персоналу та пошуку шляхів підвищення її ефективності присвячені дослідження ряду вітчизняних економістів, зокрема, Л.В. Балабанової, М.Д. Виноградського, М.М. Єрмошенка, Г.В. Осовської, Л.І. Скібіцької, А.В. Шегди та інших.

Аналіз наукової літератури, публікацій і досліджень фахівців економічної науки свідчить, що зазначена вище проблематика потребує подальшого опрацювання з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств у сучасних умовах розвитку економіки.

Метою цієї курсової роботи є узагальнення і систематизація теоретичних основ організації управлінської персоналу, дослідження її ефективності на конкретному вітчизняному підприємстві (на прикладі В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ, м. Київ), визначення шляхів удосконалення організації управлінської персоналу на цьому підприємстві в сучасних економічних умовах.

Для досягнення мети курсової роботи було вирішено такі завдання:

- з'ясувати сутність та особливості управлінської персоналу;
- розглянути зміст і основні напрямки наукової організації управлінської персоналу;
- уточнити основи організаційно-правової регламентації управлінської персоналу в готельному господарстві;

- дослідити організацію управлінської персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ та її вплив на економічну діяльність цього підприємства;

- визначити шляхи вдосконалення організації управлінської персоналу на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність у В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ .

Предмет дослідження – організація управлінської персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ та шляхи її вдосконалення.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у наступному:

- на основі аналізу різнопланових джерел узагальнено та систематизовано теоретичні основи управлінської персоналу в готельному господарстві;

- на основі аналізу організації управлінської персоналу на конкретному підприємстві запропоновано шляхи її вдосконалення в сучасних умовах трансформації економіки.

Методологічною основою проведеного дослідження стала сукупність таких методів пізнання економічних процесів і явищ, як: системний підхід (полягає у розгляді об'єкта дослідження як системи, що об'єднує певну множину взаємодіючих елементів в єдине ціле); метод індукції та дедукції (полягає у забезпеченні діалектичного зв'язку часткового, загального і окремого в об'єкті дослідження); метод узагальнення (для узагальнення і систематизації теоретичних основ організації управлінської персоналу); метод аналізу і синтезу (для дослідження системи організації управлінської персоналу на певному підприємстві); статистичний і порівняльний методи економічного аналізу (для аналізу впливу організації управлінської персоналу на економічну діяльність досліджуваного підприємства) та інші.

Запропоновані автором курсової роботи шляхи вдосконалення організації управлінської персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ сприятимуть зростанню мотивації менеджерів усіх рівнів управління до продуктивної діяльності, що позитивним чином позначиться на підвищенні ефективності функціонування підприємства, зростанні показників його прибутковості та фінансової стійкості. Після конструктивної апробації запропоновані пропозиції можуть бути запроваджені на інших вітчизняних підприємствах.

Результати проведеного дослідження створюють певну основу для подальшого розвитку теоретичних і прикладних питань удосконалення організації та мотивації персоналу управлінського персоналу; можуть бути використані при розробці корпоративної політики менеджменту, спрямованої на забезпечення найбільших обсягів виробництва з одночасною мінімізацією витрат на управлінську і виробничу діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Сутність та особливості управлінської персоналу

В умовах ринкової економіки кожний суб'єкт господарювання самостійно розробляє стратегію свого розвитку, ухвалює відповідні рішення, застосовує необхідні для їх реалізації засоби, наймає персонал, вирішує багато структурних питань (у т.ч. зі створення, злиття чи ліквідації підприємства, реорганізації його організаційної структури управління і виробництва) тощо. Це вимагає значного розширення сфери

управління, яке у ході розподілу, спеціалізації та кооперації суспільної персоналу виокремилося в специфічний вид людської діяльності [8].

Управлінська діяльність являє собою сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певних цілей у межах підприємства. Важливою формою управлінської діяльності, крім пізнання і спілкування, є управлінська праця, яка безпосередньо не створює певних матеріальних благ, але здійснює суттєвий регульований вплив на процес виробництва, забезпечуючи необхідні умови для його розвитку. Продуктом управлінського персоналу є управлінські рішення, а не товари і послуги. Участь у створенні певних споживчих вартостей відбувається опосередковано, через працю інших осіб.

В сучасній економічній літературі існує чимало підходів до визначення сутності управлінського персоналу, найбільш поширеними з яких є такі [11]:

- управлінська праця як вид людської діяльності, в якій відображається реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності індивідів;
- управлінська праця як вид суспільної персоналу, що забезпечує цілеспрямовану і скоординовану діяльність кожного окремого учасника спільного трудового процесу та трудового колективу підприємства в цілому;
- управлінська праця як специфічний вид розумової діяльності із забезпечення ефективної роботи керованої системи, що вимагає від виконавців значних нервово-психологічних зусиль та активізації психологічних процесів;
- управлінська праця як невід'ємна складова процесу управління, спрямованого на координацію спільних зусиль трудового

колективу для досягнення запланованих результатів діяльності підприємства;

- управлінська праця як творча трудова діяльність адміністративно-управлінського персоналу, що пов'язана з координацією та регулюванням діяльності підлеглих шляхом перетворення інформації в управлінські рішення.

Враховуючи зазначене, на думку автора, під управлінською працею в готельному господарстві слід розуміти організовану, планомірну, зі значним творчим наповненням і високим рівнем розумових навантажень, трудову діяльність адміністративно-управлінського персоналу з виконання функцій управління, підготовки і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення цілеспрямованої, скоординованої та ефективної діяльності трудового колективу для досягнення запланованих результатів діяльності підприємства.

До основних змістовних елементів управлінської персоналу в готельному господарстві належать:

- мета – координація спільних зусиль трудового колективу підприємства і забезпечення погоджених дій кожного його члена, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів;
- суб'єкт – адміністративно-управлінський персонал підприємства;
- об'єкт – персонал підприємства та відносини, що складаються в процесі виконання ними певних функцій;
- предмет – інформація про об'єкт управління, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства;
- засоби – організаційна та обчислювальна техніка для отримання, фіксації, передавання та опрацювання інформації;

- результат – управлінські рішення та управлінський вплив, що активізує трудову діяльність всіх категорій персоналу в готельному господарстві [19].

Управлінська праця характеризується вирішенням широкого кола завдань (організаційних, економічних, технічних, соціально-психологічних, правових та ін.), інформативністю, фрагментарністю і насиченістю дій (особливо короткочасних), великою питомою вагою творчих і розумових операцій, значним зовнішнім втручанням, широкою мережею контактів, переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими.

В економічній науці виділяють такі функціональні складові управлінського персоналу за характером розумових навантажень (рис. 1.2, дод. 2):

- евристична – має виражений творчий характер, полягає в дослідженні та аналізі різних проблем функціонування підприємства, виконанні аналітичних і конструктивних операцій, спрямованих на розробку і ухвалення необхідних управлінських рішень (розробка та аналіз виконання планів господарської діяльності підприємства, визначення напрямів удосконалення якості продукції, технології, організації виробництва, вирішення соціальних проблем тощо);
- адміністративна – має виражений адміністративний характер, полягає у виконанні комплексу розпорядчих, координаційних, контрольних і службово-комунікативних операцій щодо забезпечення безпосереднього управління трудовою діяльністю та поведінкою персоналу підприємства, координації діяльності окремих персоналувників і трудового колективу в цілому;
- операторська – має інформаційно-технічний характер, полягає у виконанні комплексу стереотипних операцій

(документаційних, первинно-облікових, комунікативно-технічних, обчислювально-логічних), необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління [3].

Організація управлінського персоналу ґрунтується на розробці комплексу регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника підприємства в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, способи контактів із зовнішнім середовищем тощо.

Ефективність організації управлінського персоналу значною мірою залежить від рівня знань, досвіду, індивідуальних здібностей (аналітичних, технічних, організаційних, комунікативних та ін.), особистих психологічних і морально-етичних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємств.

Залежно від співвідношення функціональних складових управлінського персоналу та характеру участі в процесі управління адміністративно-управлінський персонал поділяють на 3 основні категорії: керівники (лінійні, функціональні), спеціалісти та технічні виконавці (службовці).

Найменування посад керівників залежить від об'єкта управління, спеціалістів - від характеру функцій або сфери діяльності, технічних виконавців - від видів робіт [13].

В управлінні персоналу керівники за характером розумових навантажень переважають евристична та адміністративна складові. Керівники підприємства визначають мету і напрями його діяльності, здійснюють підбір і розстановку кадрів, забезпечують координацію діяльності очолюваних підрозділів тощо. Лінійні керівники (директор підприємства, начальники цехів і дільниць, майстри, бригадири та ін.) ухвалюють найбільш важливі управлінські рішення і організують їх

виконання, а функціональні керівники (головні спеціалісти, начальники відділів, служб, бюро, груп, секторів та ін.) готують лінійним керівникам рекомендації для ухвалення необхідних управлінських рішень.

В управлінні персоналу спеціалісти за характером розумових навантажень переважає евристична складова з деякими елементами операторської. Спеціалісти (інженери, економісти, фінансисти, аналітики, юристи та ін.) здійснюють підготовку пропозицій та проектів рішень з виробничих, технічних, економічних і соціальних питань для ухвалення управлінських рішень керівниками, забезпечують розробку та впровадження ефективних форм і методів організації управління, виробництва, персоналу тощо.

В управлінні персоналу технічні виконавці (службовців) за характером розумових навантажень переважає операторська складова.

Технічні виконавці (секретарі, архіваріуси, обліковці, оператори, касири та ін.) здійснюють різні заходи, спрямовані на забезпечення діяльності керівників і спеціалістів (прийом, первинну обробку і передачу інформації, розмножувальні роботи, оформлення і зберігання документів тощо) [18].

Залежно від ієрархічних рівнів управління серед керівників виділяють менеджерів вищого, середнього та низового рівнів (рис. 1.3, дод. 3):

- менеджери вищого рівня становлять відносно малу групу керівників (голова ради директорів, президент компанії, директор підприємства та ін.), які визначають мету, загальну стратегію і політику діяльності підприємства, офіційно представляють його інтереси, взаємодіють із зовнішнім середовищем, ухвалюють такі рішення, як вкладання інвестицій у дослідження і розробки,

придбання обладнання, будівництво нових виробничих будівель і споруд тощо;

- менеджери середнього рівня на будь-якому підприємстві становлять найбільш чисельну групу керівників (керівники функціональних підрозділів, виробничі менеджери, операційні менеджери та ін.), які відповідають за впровадження політики функціонування підприємства і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також за координацію та нагляд за діяльністю менеджерів низового рівня;

- менеджери низового рівня (майстри, бригадири, контролери, координатори та ін.) координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців [10].

Управлінська праця менеджерів передбачає розподіл функцій, повноважень і відповідальності.

Крім традиційних функцій управління, до яких належать планування, організація, координація, мотивація і контроль, у процесі управлінської персоналу менеджери здійснюють також виконавчу та ряд спеціальних функцій: представницьку, експертно-консультативну, адміністративну, інноваційну, комунікативно-регулюючу, виховну, дисциплінарну та ін. (рис. 1.4, дод. 4).

На здійснення виконавчих і спеціальних функцій менеджери вищого рівня витрачають близько 10% робочого часу, менеджери середнього рівня - близько 50%, менеджери низового рівня - близько 70% [6].

Від рівня менеджерів залежить питома вага виконання ними стратегічних, тактичних і оперативних завдань (табл. 1.5, дод. 5). Так, у менеджерів вищого рівня домінують стратегічні завдання (60%), у

менеджерів середнього рівня - тактичні завдання (50%), у менеджерів низового рівня - оперативні завдання (65%) [5].

Управлінську працю менеджерів класифікують, як правило, за такими основними критеріями:

- за змістовною спрямованістю: комплексна, економічна, комерційна, технічна, кадрова, технологічна та ін.;
- за характером ініціативи: з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих, із зовнішньої ініціативи;
- за періодом: перспективна, поточна;
- за предметом діяльності: дії з фіксованою інформацією, ділові контакти;
- за періодичністю: регулярна, нерегулярна;
- за фіксованістю у часі: жорстко фіксована, обмежено фіксована, нефіксована;
- за терміновістю: термінова, нетермінова;
- за важливістю: важлива, менш важлива [14].

Обсяг і зміст управлінського персоналу менеджерів визначається виконуваними ними управлінськими ролями (певними наборами дій і правил поведінки), які поділяються на три основні групи: міжособистісні (головний керівник, лідер, сполучна ланка), інформаційні (приймач інформації, розповсюджувач інформації, представник інформації) та ролі з ухвалення рішень (підприємець, ліквідатор порушень, розподілювач ресурсів, ведучий переговори).

Отже, управлінська праця являє собою вид трудової діяльності щодо здійснення адміністративно-управлінським персоналом функцій управління в готельному господарстві. Істотна особливість управлінського персоналу полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням у продукт

персоналу такого специфічного предмета персоналу, як інформація. Виробнича ж праця перетворює у продукт споживання такі предмети персоналу, як природні ресурси, сировина, паливо, матеріали тощо. Управлінська праця характеризується також вираженим творчим характером, суттєвим переважанням у трудовому процесі елементів розумової діяльності, докладанням чималих нервово-психологічних зусиль.

Для досягнення належної ефективності та продуктивності управлінська праця, як і будь яка інша, має бути організована з наукової точки зору. Тобто визначального значення набуває наукова організація управлінської персоналу.

1.2 Зміст і основні напрямки наукової організації управлінської персоналу

Науковою вважається така організація управлінського персоналу, яка заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим умови для більш ефективного використання матеріальних та трудових ресурсів, безперервного підвищення продуктивності персоналу, збереження здоров'я і стійкої працездатності персоналу [2].

Впровадження наукової організації управління персоналу в готельному господарстві передбачає вирішення економічних, соціальних і психофізіологічних завдань.

Економічні завдання наукової організації персоналу спрямовані на приведення трудової діяльності персоналу підприємства до системи, яка забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з

урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності, прискорення темпів зростання продуктивності персоналу й прибутку підприємства.

До основних економічних завдань наукової організації персоналу належать:

- зростання продуктивності персоналу;
- ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів;
- використання прогресивних методів і прийомів персоналу, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу;
- створення сприятливих умов персоналу;
- підвищення рівня нормування персоналу [12].

Соціальні завдання наукової організації персоналу спрямовані на виховання в процесі трудової діяльності людини, для якої справедливо оплачувана творча праця є першою життєвою потребою і самореалізацією, що здатні задовольнити всі інші мотиваційні потреби.

До основних соціальних завдань наукової організації персоналу належать:

- всебічний розвиток і самореалізація людини в процесі персоналу;
- виховання свідомого ставлення до персоналу;
- розвиток творчої активності та ініціативи;
- підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації персоналу;
- перетворення персоналу в життєву потребу.

Психофізіологічні завдання наукової організації персоналу спрямовані на створення більш сприятливих виробничих умов, які

забезпечують збереження в процесі персоналу здоров'я і стійкої працездатності персоналу.

До основних психофізіологічних завдань наукової організації персоналу належать:

- забезпечення умов для збереження життя і здоров'я, стійкої працездатності персоналу в процесі персоналу;
- підвищення змістовності та привабливості персоналу, полегшення умов її виконання [20].

Економічні, соціальні та психофізіологічні завдання наукової організації персоналу тісно пов'язані між собою. Наукова організація персоналу дає найкращий результат лише тоді, коли її застосування носить комплексний характер по всьому підприємству загалом.

Основу наукової організації управлінського персоналу становлять певні принципи, найбільш суттєві з яких такі:

- комплексність - полягає у розвитку наукової організації персоналу за сукупністю напрямків, з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності (організаційного, правового, економічного, технічного, психофізіологічного, соціального та ін.);
- системність – полягає у взаємному узгодженні всіх напрямків розгляду об'єкту управління та усунення протиріч між ними, забезпеченні взаємозв'язку виробництва і управління, механізації та автоматизації процесів управлінської діяльності в інтересах ефективного функціонування всієї системи організації персоналу;
- спеціалізація – полягає у закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства (всередині підрозділу – за кожним персоналувником) певних функцій, робіт і операцій з

покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління;

- регламентація - полягає у встановленні та дотриманні певних правил, положень, інструкцій та інших нормативних документів, що засновані на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління;

- стабільність - полягає у постійності виконуваних функцій і способів їх здійснення структурою управлінського апарату (зміна змісту і складу виконуваних функцій обумовлюється об'єктивно необхідними потребами і відбувається суто на науковій основі);

- цілеспрямована творчість - полягає у необхідності досягнення двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні та впровадженні передових прийомів персоналу й максимальне використання творчого потенціалу адміністративно-управлінського персоналу у його повсякденній діяльності [15].

Кожен із згаданих принципів має самостійне значення, але разом вони доповнюють один одного, розкриваючи різні засоби загального підходу до організації управлінського персоналу. Поряд з цими принципами слід керуватися також економічними і соціальними вимогами, такими як економія часу, мотивація і розподіл персоналу.

Наукова організація управлінського персоналу здійснюється за такими основними напрямками, які мають відповідний зміст:

- вдосконалення форм розподілу та кооперації управлінського персоналу, раціональне використання управлінських кадрів (підбір і розстановка кадрів; розподіл функцій і кооперування обов'язків, організація творчої персоналу та ін.);

- покращення організації та якості обслуговування робочих місць управлінських кадрів (планування та раціональна організація робочих місць з дотриманням економічних, ергономічних і естетичних вимог, своєчасне та якісне обслуговування робочих місць тощо);
- поліпшення умов і забезпечення сприятливого режиму управлінського персоналу (оптимальне використання робочого часу, формування здорового морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення належних психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і естетичних умов персоналу та ін.);
- впровадження передових методів і прийомів управління персоналу (планування, вивчення, відбір та застосування передових методів і прийомів управління персоналу тощо);
- вдосконалення нормування та стимулювання управління персоналу (розширення сфери застосування норм персоналу, їх обґрунтованість і підвищення якості, модернізація управлінських матеріалів, застосування в оплаті персоналу диференційованих показників, забезпечення оптимального співвідношення матеріальних і моральних стимулів та ін.);
- покращення підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів (поліпшення якості підготовки кадрів, широке використання систем підвищення кваліфікації, тренування і вдосконалення самоосвіти тощо);
- вдосконалення технічного забезпечення, механізація і автоматизація управління персоналу (забезпечення управлінських кадрів сучасними технічними засобами, розробка на їх основі організаційних проектів і систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління);

- виховання свідомого і творчого ставлення до управління персоналу (зміцнення дисципліни персоналу, підвищення її продуктивності, заохочення управлінських кадрів до активної, плідної участі у науково-практичній роботі та суспільній діяльності тощо) [14].

Отже, наукова організація управлінського персоналу являє собою процес внесення в існуючу організацію персоналу добутих наукою та практикою вдосконалень для підвищення її загальної продуктивності. Така організація управлінського персоналу забезпечує обґрунтований і чіткий розподіл обов'язків усередині управлінського апарату, істотно впливає на методи та строки впровадження технічних і організаційних нововведень, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства в умовах ринкових відносин.

Важливе значення в організації управлінського персоналу має її організаційно-правова регламентація, яка сприяє підвищенню організованості, надійності, якості та культури менеджменту.

1.3 Організаційно-правова регламентація управлінського персоналу в готельному господарстві

Ефективний менеджмент підприємства передбачає чітку організаційно-правову регламентацію управлінського персоналу. Сутність такої регламентації полягає у встановленні певних регламентів – сукупності обов'язкових для виконання правил, положень та інструкцій, що визначають зміст і порядок організації управління персоналу, місце управління в системі суспільного виробництва та на кожному рівні ієрархії менеджменту [9].

Основоположним регламентом підприємства є його статут. Всі інші регламенти (правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції персоналу та ін.) розробляються на основі статуту підприємства і державних законодавчих актів.

Статут підприємства є установчим нормативним актом, який визначає правовий стан, склад, структуру, сферу діяльності, способи управління і контролю, порядок утворення майна і розподілу прибутку підприємства, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. У статуті підприємства визначається його точне найменування і місцезнаходження, власник або засновник, основна місія та цілі діяльності, органи управління і порядок їх формування, повноваження трудового колективу та його виборних органів, джерела і порядок утворення майна, умови реорганізації та припинення існування підприємства.

Правила внутрішнього трудового розпорядку визначають трудовий порядок в готельному господарстві та регламентують організацію персоналу й умови перебування на його території, порядок прийняття і звільнення персоналу, основні прав та обов'язків персоналу і адміністрації, робочий час та порядок його використання, час відпочинку, види заохочень і стягнень, підстави та порядок їх застосування. Всі питання, пов'язані з правилами внутрішнього трудового розпорядку, вирішуються адміністрацією підприємства в межах наданих їй прав.

Важливою умовою ефективного функціонування системи менеджменту підприємства є розробка положень про структурні підрозділи. Положення про структурні підрозділи підприємства розробляють керівники цих підрозділів або робочі групи спеціалістів у галузі управління, трудового права та відповідного напрямку діяльності підприємства. У кожному положенні про структурний підрозділ визначаються мета, функції, завдання, склад і структура цього підрозділу,

ступінь його організаційної та виробничої самостійності, права і відповідальність, характер взаємовідносин з іншими підрозділами підприємства тощо. Відсутність в готельному господарстві положень про структурні підрозділи може призвести до дублювання функцій і завдань, необґрунтованого збільшення обсягу управлінського персоналу внаслідок виконання зайвих управлінських операцій, або навпаки - до ситуації, коли певні функції та завдання ніхто не виконує [7].

Раціональна організація управлінського персоналу передбачає чітке дотримання правила, за яким кожний учасник трудової діяльності точно знає окреслене коло та обсяг своїх обов'язків, встановлених для постійного виконання або на визначений термін. Система управління підприємством повинна мати тверду регламентацію посадових обов'язків управлінського персоналу, що дозволяє досягти суворої субординації у функціональних зв'язках і підпорядкованості.

У структурі зайнятості управлінського персоналу основну питому вагу займають щоденно повторювані операції або операції з трохи більшою циклічністю, тобто всі виконувані операції можуть бути чітко регламентовані та включені до посадових інструкцій персоналу. Посадові інструкції повинні відповідати вимогам раціональної структури управління та відображати об'єктивні вимоги до рівня знань і кваліфікації персоналу. Однак на кожного працівника бажано покладати обов'язки не більше, ніж він спроможний виконати за своїм розумовим розвитком і здібностями.

В основу розробки посадових інструкцій для всіх ланок апарату управління лягають розроблені та прийняті положення про структурні підрозділи підприємства. Посадові інструкції адміністративно-управлінського персоналу покликані забезпечувати дотримання принципу єдиначальності та персональної відповідальності за керівництво

дорученою ділянкою роботи, органічний зв'язок підрозділів підприємства, чітку систему підпорядкованості та супідрядності. Посадові інструкції персоналу включають, як правило, такі розділи: загальні положення (визначається підпорядкованість персоналу, порядок призначення на посаду, рівень кваліфікаційних вимог тощо); функції та посадові обов'язки персоналу; права персоналу; взаємовідносини за посадою; відповідальність за невиконання покладених на персонал посадових обов'язків і невикористання наданих прав.

Посадові інструкції персоналу мають розкривати особливості виконання трудової діяльності за займаною відповідно до трудового договору посадою, функціональні зв'язки з суміжними посадами, рекомендувати прогресивні способи виконання певних операцій і робіт, вказувати можливості застосування організаційної та обчислювальної техніки.

Розподіл функцій і відповідальності здійснюється за певними правилами: кожен керівник (менеджер) визначає обсяг завдань, які він виконуватиме сам, і обсяг завдань, які він передаватиме для виконання підлеглим, з урахуванням об'єктивних виробничих умов і кваліфікації кадрів. При цьому керівник оцінює кожного виконавця за здібностями виконувати покладені на нього завдання та визначає ризик, пов'язаний з передачею певних обов'язків на нижчі ступені виконання.

Розподіляючи права і обов'язки, керівник повинен спрямовувати трудову діяльність на розв'язання визначених завдань, надаючи підлеглим необхідну самостійність. Практика переконує, що надто сувора регламентація персоналу є недоцільною, бо вона стримує ініціативу і старанність виконавців. Підвищення самостійності, творчості та відповідальності персоналу одночасно з висококваліфікованою

організацією управління підприємством дає можливість істотно підвищити ефективність управлінського персоналу [4].

Крім того, між обов'язками, правами і відповідальністю у посадових інструкціях персоналу має бути дотримане правильне співвідношення: з одного боку, значні права при недостатній відповідальності створюють передумови для адміністративного свавілля та інших необдуманих дій, з іншого боку - велика відповідальність при незначних правах робить персонал безсилим, не дозволяє успішно виконувати покладені на них посадові обов'язки.

Звісно, справа не лише у тому, щоб розробити науково обґрунтовані посадові інструкції, а й домогтися обов'язкового дотримання їх у практичній діяльності. Тільки за таких умов можна буде уникнути втручання працівників у справи один одного, забезпечити високу продуктивність кожного із них.

Крім перелічених регламентних документів, доцільно розробляти і використовувати програми (алгоритми) управління, стандарти на управлінські функції і процедури згідно з особливостями кожного підприємства. Наприклад, при прийнятті персоналу на роботу доречно передбачити процедуру введення його в посаду, зміст якої залежить від характеру трудових функцій та включає операції ознайомлення зі статутом підприємства, функціями і завданнями структурного підрозділу, змістом посадової інструкції, системою зв'язків виконавців по вертикалі й горизонталі, інформаційним забезпеченням та іншими умовами виконання посадових обов'язків [11].

Розроблені в готельному господарстві правила, положення, інструкції, стандарти та інші регламентні документи не повинні містити надмірні приписи, обмежувати свободу відділів, служб і конкретних виконавців. На відміну від технічних, у соціальних системах необхідно

досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості, за якої введення управлінської діяльності в певні рамки не призвело б до зниження ініціативи і самостійності, бюрократизації апарату управління.

Отже, у процесі управління трудовою діяльністю і практиці регулювання трудових відносин в готельному господарстві надзвичайно важливою є організаційно-правова регламентація управлінського персоналу, чітко формалізований опис функцій, посадових обов'язків, прав та відповідальності адміністративно-управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1 Загальна характеристика та аналіз структури В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ суб'єктом малого підприємництва, який здійснює технічне обслуговування і ремонт автомобілів. Підприємство входить до мережі автосервісного комплексу «Автоцентр «Європа».

В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ було засноване у 2010 році. Незважаючи на відносно нетривалий період свого існування, воно являє собою компанію, в якій динамічно і гармонійно поєднуються сучасне діагностично-ремонтне обладнання та колектив персоналу працівників з необхідною освітою, кваліфікацією, досвідом роботи, достатніми знаннями щодо особливостей будови, технічного обслуговування і ремонту автомобілів іноземного та вітчизняного виробництва.

Юридична та фактична адреси підприємства: 03680, м. Київ, вул. Кайсарова, 2. Код ЄДРПОУ – 38129614.

В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ здійснює такі види економічної діяльності:

- технічне обслуговування та ремонт автомобілів: ремонт двигунів, механічних і автоматичних коробок перемикачів передач; комп'ютерна діагностика та ремонт електрообладнання, електронних і паливних систем; кузовні роботи з перевіркою геометрії електронною вимірювальною системою; ремонт гідравлічних і пневматичних підвісок; діагностика рульових систем, ремонт рейок і насосів гідропідсилювача; ремонт ходових частин, регулювання розвал-сходження коліс; локальне і повне фарбування, професійна поліровка кузовів; заміна масел і авторідин; монтажно-рихтувальні роботи;

- оснащення автомобілів додатковим обладнанням: встановлення сигналізації; тонування, тюнінг, шумоізоляція; встановлення газобалонного обладнання тощо;
- надання автомобільних послуг: хімічистка салонів і мийка автомобілів; шиномонтаж; послуги евакуатора [22].

Структуру В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ розглянемо в трьох ракурсах: загальна структура, виробнича структура, організаційна структура управління.

Загальну структуру В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ становлять адміністрація підприємства та комплекс виробничих підрозділів. Загальна структура підприємства характеризується взаємозв'язками і співвідношеннями між цими підрозділами за розміром зайнятих площ, чисельністю персоналу і пропускною здатністю.

В адміністрацію входять: керівництво, секретаріат, корпоративний відділ, відділ по роботі з клієнтами, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, служба охорони персоналу, господарський відділ. До виробничих підрозділів належать: ремонтно-механічний, агрегатно-ремонтний та кузовний цехи; розбірно-мийна, інструментальна та електро-ремонтна дільниці; склад інструментів і устаткування, склад запчастин.

Штатна чисельність персоналу підприємства становить 50 чол., з них: адміністрація – 13 чол., виробничі підрозділи – 37 чол.

Виробнича структура В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ є формою організації виробничого процесу та визначає розмір підприємства, кількість і склад виробничих підрозділів (цехів, допоміжних дільниць, складів), які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі, а також сукупність виробничих дільниць і робочих місць усередині цехів. Виробничу структуру підприємства становлять: основні підрозділи –

цехи, допоміжні підрозділи – допоміжні дільниці та обслуговуючі підрозділи – склади. Основною структурною виробничою одиницею підприємства є цех – відособлена в технологічному та адміністративному відношенні ланка, що виконує певну закінчену стадію вироблення продукту.

Тобто досліджуване підприємство має цехову виробничу структуру, основними рівнями якої є: цех – виробнича дільниця – робочі місця.

За формою спеціалізації виробничих підрозділів підприємство має змішану (предметно-технологічну) виробничу структуру: виробничі підрозділи підприємства спеціалізуються як на виконанні повного циклу робіт з технічного обслуговування і ремонту різних типів автомобілів, так й на виконанні певних частин технологічних процесів або окремих стадій виробничих процесів [16].

Цехи (ремонтно-механічний, агрегатно-ремонтний, кузовний) пов'язані з безпосереднім виконанням основних технологічних процесів виробництва і випуском готової продукції.

Ремонтно-механічний цех займається виконанням комплексу операцій (контрольно-діагностичних, розбірно-збірних, регулювальних, змащувальних, кріпильних та ін.) з технічного обслуговування та ремонту систем і механізмів автомобілів. До його складу входять 3 виробничі дільниці (по 4 робочих місця у кожній).

Агрегатно-ремонтний цех займається виконанням робіт з ремонту агрегатів, вузлів і деталей автомобільних двигунів, генераторів та ін. До його складу входять 2 виробничі дільниці (по 3 робочих місця у кожній).

Кузовний цех займається виконанням комплексу операцій (зварювальних, рихтувальних, фарбувальних, відновлення геометрії кузова та ін.) з ремонту кабіни, кузова та оперення автомобілів. До його складу входять 2 виробничі дільниці (по 3 робочих місця у кожній).

Допоміжні дільниці (розбірно-мийна, інструментальна, електроремонтна) виконують місію забезпечення нормальної та безперебійної роботи цехів основного виробництва. У кожній з цих дільниць передбачено по 2 робочих місця.

Склади (інструментів і устаткування, запчастин) виконують місію обслуговування основного та допоміжного виробництва. У кожному із складів передбачено по 1 робочому місцю.

Виробнича структура підприємства перебуває в процесі постійного розвитку під впливом удосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів та інших чинників. Вона є не дуже розгалуженою, що забезпечує її раціоналізацію та кращу керованість.

Організаційна структура управління В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ визначає склад, підлеглість та взаємодію органів управління і управлінських ланок підприємства (рис. 2.4, дод. 9), призначена забезпечувати ефективну діяльність адміністративно-управлінського персоналу. Вона безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства, враховує трудомісткість і ступінь складності управлінської персоналу.

До органів управління належать адміністрація підприємства (керівництво підприємства, функціональні управлінські підрозділи) та апарат управління виробничих підрозділів. Штатна чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства налічує 20 чол. (40% від загальної чисельності персоналу), з них: адміністрація – 13 чол. (26%), апарат управління виробничих підрозділів – 7 чол. (14%). Нині всі управлінські посади є укомплектованими.

Керівництво представлено директором підприємства, який несе повну відповідальність за його діяльність, та заступником директора-

начальником СТО, який координує, скеровує і контролює діяльність виробничих підрозділів. Функціональні підрозділи адміністрації (секретаріат, корпоративний відділ, відділ по роботі з клієнтами, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, служба охорони персоналу, господарський відділ) забезпечують виконання певних функцій стратегічного, тактичного і поточного управління підприємством. Кожний функціональний підрозділ адміністрації очолюється відповідним начальником (начальником відділу, служби), безпосередньо підпорядковується директору підприємства, а в процесі діяльності взаємодіє з іншими лінійними керівниками (начальниками цехів, майстрами, начальниками складів) [21].

Організаційна структура управління підприємством характеризується наявністю 4-х управлінських ланок: директор підприємства – заступник директора-начальник СТО – начальник цеху – майстер. Всі начальники цехів безпосередньо підпорядковані заступнику директора-начальнику СТО, відповідають за діяльність підлеглих підрозділів та виконують функції з технологічного і господарського керівництва ними. Схожу місію виконує майстер допоміжних дільниць, якому підпорядковані всі допоміжні дільниці підприємства (розбірно-мийна, інструментальна, електроремонтна). В структурі ремонтно-механічного цеху існує посада майстра цеху, який безпосередньо підпорядкований начальникові цеху. Він є керівником та організатором виробництва і персоналу у виробничих дільницях цеху.

Начальники складів (комірники) підпорядковані заступнику директора-начальнику СТО, здійснюють операції (прийняття, облік, зберігання, видача та списання запчастин, інструментів і устаткування) з обслуговування цехів та допоміжних дільниць за заявками відповідних керівників.

Отже, на досліджуваному підприємстві застосовується організаційна структура управління механістичного (ієрархічного) типу, яка характеризується наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень. З множини існуючих видів організаційних структур управління цього типу в готельному господарстві прийнято до застосування лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління в готельному господарстві організується за лінійною схемою, функціональні підрозділи адміністрації лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники виробничих підрозділів не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів адміністрації. Лінійно-функціональна організаційна структура управління має як переваги, так й недоліки.

Серед основних переваг такої організаційної структури необхідно зазначити: швидку реалізацію управлінських рішень, високу спеціалізацію управлінського процесу (призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб), можливість маневрування ресурсами; серед основних недоліків слід відмітити: уповільнення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень, недостатність злагодженості в роботі функціональних підрозділів адміністрації підприємства.

2.2 Дослідження організації управлінської персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Організація управлінської персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ являє собою сукупність правил службової поведінки в апараті управління,

спрямованих на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, спеціалістами та іншими відповідно до діючих в готельному господарстві регламентних документів.

До регламентних документів, що забезпечують організаційно-правову регламентацію управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві, належать: статут В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ [16], правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції всіх категорій персоналу та ін.

У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ організація управлінської персоналу включає такі основні напрямки (компоненти):

- розподіл і кооперація управлінської персоналу в рамках керуючої системи та кожної її ланки;
- підбір і розстановка управлінських кадрів, підвищення рівня їх кваліфікації;
- облаштування та оснащення робочих місць управлінських кадрів, створення комфортних умов управлінського персоналу;
- технічне забезпечення, механізація і автоматизація управлінського персоналу;
- здійснення управлінського процесу у всіх ланках управління, впровадження передових методів і прийомів управлінської персоналу;
- нормування та стимулювання управлінської персоналу;
- зміцнення дисципліни управлінського персоналу, розвиток свідомого ставлення до неї.

Основу розподілу управлінського персоналу в готельному господарстві становить розмежування діяльності адміністративно-управлінського персоналу в процесі виконання функцій управління, а

основу кооперації управлінського персоналу – спільна участь управлінських кадрів в одному або декількох пов'язаних між собою процесах виконання окремих функцій управління.

На досліджуваному підприємстві застосовуються три основні види розподілу управлінського персоналу: функціональний, ієрархічний і професійно-кваліфікаційний. Функціональний розподіл управлінського персоналу полягає у розмежуванні діяльності управлінського персоналу залежно від основних виконуваних функцій, ієрархічний – у розмежуванні діяльності за рівнями ієрархії управління, професійно-кваліфікаційний – у розмежуванні діяльності з урахуванням кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей. Професійно-кваліфікаційний розподіл управлінського персоналу відображається в тарифних розрядах і відповідних тарифних коефіцієнтах.

Розподіл управлінського персоналу тісно пов'язаний з її кооперацією, яка сприяє більш раціональному використанню робочого часу і підвищенню продуктивності персоналу. На даному підприємстві застосовується як проста, так й складна кооперація, при чому частка складної кооперації збільшується в міру зростання складності вирішуваних адміністративно-управлінським персоналом завдань.

При одночасному виконанні двох або більше видів завдань, завершення яких обумовлено єдиним терміном, застосовується паралельна кооперація, а в інших випадках – послідовна кооперація управлінської персоналу. З урахуванням практичної доцільності застосовувані види кооперації управлінської персоналу мають постійний або епізодичний характер.

У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ приділяють певну увагу питанням підбору і розстановки управлінських кадрів, підвищенню рівня їх кваліфікації. Процедура підбору і розстановки адміністративно-

управлінського персоналу в готельному господарстві включає такі операції: визначення числа вакантних управлінських посад, формування кваліфікаційних вимог до кандидатів, збирання інформації про кандидатів, порівняння ділових і особистих якостей кандидатів для визначення кращого з них, укладення трудового договору з кращим кандидатом та зарахування його на відповідну посаду згідно зі штатним розписом підприємства.

Разом з тим, слід відмітити деяку недосконалість існуючої організаційної структури управління підприємством, яка має високий рівень централізації. Директору підприємства безпосередньо підпорядковано 8 відділів і служб, що певним чином обмежує його можливості займатися стратегічними питаннями розвитку підприємства. Завеликою є штатна чисельність адміністративно-управлінського персоналу – 40% від загальної чисельності персоналу підприємства. При цьому в агрегатно-ремонтному та кузовному цехах адміністративно-управлінський персонал представлений лише начальниками цехів (посад майстрів або начальників виробничих ділянок не передбачено).

Підвищення кваліфікації управлінських кадрів здійснюється планомірно як за рахунок підприємства (організація протягом року участі адміністративно-управлінського персоналу у тематичних постійно діючих і короткострокових семінарах, конференціях та тренінгах на базі вищих навчальних закладів), так й за рахунок систематичної самоосвіти персоналу підприємства.

Немало важливе значення в організації управлінського персоналу мають облаштування та оснащення робочих місць управлінських кадрів, створення комфортних умов для персоналу. Загальною вимогою раціонального облаштування та оснащення робочих місць є створення максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від

нераціональних переміщень і рухів, економія витрат робочої сили на виконувану працю.

Робочі місця директора підприємства, заступника директора-начальника СТО, посадових осіб секретаріату, бухгалтерії, відділів і служб обладнані в окремих кабінетах адміністративного корпусу, а робочі місця начальників цехів, майстрів і начальників складів – в окремих приміщеннях на території виробничого корпусу. При плануванні та оснащенні службових кабінетів враховуються функціональні, гігієнічні, психофізіологічні та естетичні вимоги.

Для кабінетів управлінського персоналу використовуються добре освітлені приміщення висотою 3,25 м, площею 12-40 м², переважно квадратної форми. Для оздоблення стін у цих кабінетах використовуються шпалери і фарби з кольорами, які сприятливо впливають на нервову систему та поліпшують освітлення (салатовим, блакитним, бежевим, світло-жовтим та ін.). Меблі, обладнання і знаряддя персоналу для кабінетів добираються з урахуванням змісту, характеру та особливостей виконуваної роботи, розміщуються в місцях їх зручного використання. У службових кабінетах розміщено багато кімнатних і декоративних рослин. Більшість кабінетів оснащені кондиціонерами, сонцезахисними жалюзі, вентиляторами тощо.

В готельному господарстві належним чином вирішуються питання технічного забезпечення, механізації та автоматизації. Всі робочі місця управлінського персоналу оснащені комунікаційними (стаціонарні та мобільні телефони, факси), електронними (персональні комп'ютери або ноутбуки), друкуючими (принтери), розмножувальними (сканери), обчислювальними (калькулятори) засобами оргтехніки. Робочі місця

секретаря та бухгалтера, крім того, оснащені ксероксами, а кімната для службових нарад – мультимедійним проектором.

Для підвищення ефективності управлінського процесу у всіх ланках управління В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ впроваджуються передові методи управління персоналу, які можна поділити на три групи: економічні, соціально-психологічні, організаційні. Через економічні методи управлінського персоналу реалізуються матеріальні інтереси участі адміністративно-управлінського персоналу в організаційно-виробничих процесах за рахунок товарно-грошових відносин, через соціально-психологічні методи – мотиви соціальної поведінки управлінських кадрів, через організаційні методи – мотиви примусового характеру, організаційних відносин та адміністративної влади.

Серед економічних методів управлінського персоналу на даному підприємстві домінують: організаційно-виробниче планування, техніко-економічний аналіз, комерційний розрахунок; серед соціально-психологічних методів – соціальний розвиток трудового колективу, психологічний вплив на персоналу, розвиток у них ініціативи та відповідальності, обмін досвідом; серед організаційних методів – регламентні методи (формування структури та ієрархії управління, делегування повноважень і відповідальності певним категоріям персоналу, визначення орієнтирів діяльності підлеглих, надання методично-інструктивної допомоги виконавцям) та розпорядчі методи (підбір і розстановка кадрів, розробка регламентних документів та контроль їх виконання, визначення конкретних завдань виконавцям тощо).

Важливим напрямком організації управління персоналу на досліджуваному підприємстві є її нормування та стимулювання. Нормування являє собою встановлення міри витрат персоналу на виконання визначеного обсягу робіт у певних організаційно-технічних

умовах. Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів та прийомів її здійснення.

В готельному господарстві при нормуванні управлінської персоналу використовуються такі види норм: норми керованості – для керівників, нормативи чисельності – для керівників і спеціалістів, нормативи обслуговування – для технічних виконавців. За допомогою норм керованості визначається чисельність і оптимальна розстановка управлінського та іншого персоналу, якими найбільш ефективно може управляти один керівник; за допомогою нормативів чисельності – чисельність управлінського персоналу, необхідних для повного та якісного виконання функцій управління у визначених організаційно-технічних умовах; за допомогою нормативів обслуговування – трудомісткість робіт, встановлених для виконання одним технічним виконавцем.

Успішність організації управлінського персоналу істотним чином залежить від її стимулювання. У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ стимулювання персоналу адміністративно-управлінського персоналу базується переважно на грошовій винагороді, в якості якої виступає заробітна плата. Для оплати персоналу керівників усіх рівнів застосовується окладна система, а спеціалістів і технічних виконавців – почасово-преміальна система оплати персоналу. Структурно заробітна плата складається з основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Величина фонду оплати персоналу, у т.ч. управлінського персоналу, в готельному господарстві має позитивну динаміку зростання. Так, розмір фонду оплати персоналу адміністративно-управлінського персоналу у 2018 р. зріс порівняно з 2017 р. на 10,7 тис. грн. (+5,0%), порівняно з 2016

р. – на 57,8 тис. грн. (+34,6%). Найбільшу частку у фонді оплати персоналу має фонд основної заробітної плати, що свідчить про намагання керівництва підприємства дотримуватись політики стабільності та гарантованості оплати персоналу [17].

Слід зазначити, що в структурі фонду оплати персоналу адміністративно-управлінського персоналу підприємства спостерігається негативна тенденція зменшення частки фонду додаткової заробітної плати (у 2016 р. – 8,0%, у 2017 р. – 7,8%, у 2018 р. – 7,5%).

Враховуючи те, що значна питома вага у фонді додаткової заробітної плати належить оплаті щорічних і додаткових відпусток та іншим виплатам за невідпрацьований час, можна дійти висновку – на досліджуваному підприємстві не приділяється належна увага преміюванню. Крім того, недостатньо застосовується моральна та соціальна мотивація.

Разом з тим, в готельному господарстві вживається комплекс заходів щодо зміцнення дисципліни управлінського персоналу, розвитку свідомого ставлення до неї: контроль за дотриманням внутрішнього трудового розпорядку та раціональним використанням робочого часу, застосування методів примусу, переконання і виховання, розвиток товариської взаємодопомоги, творчої ініціативи, духу змагальності та здорової конкуренції між персоналом, виховання почуття відповідальності за доручену справу тощо.

Отже, у В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ запроваджена відносно раціональна організація управлінського персоналу, яка враховує специфіку діяльності підприємства та організаційно-технічні умови виробництва, але не в повній мірі відповідає вимогам сьогодення і потребує певного вдосконалення.

2.3 Аналіз ефективності управлінської персоналу на досліджуваному підприємстві

Процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, що дає можливість визначити вплив управлінського персоналу на безліч показників виробничої діяльності. Завдяки аналізу ефективності управлінського персоналу в готельному господарстві, можна більш глибоко дослідити стан і скоригувати систему організації цієї персоналу.

Для визначення ефективності управлінського персоналу в готельному господарстві застосовують економічний і соціальний критерії. Економічна ефективність виявляється в кількісній оцінці управлінського персоналу за допомогою відповідних вартісних показників, соціальна ефективність – в якісній оцінці персоналу. Як показує практика, більш широке застосування має аналіз економічної ефективності. Економічна ефективність зводиться, як правило, до економії сил і засобів, що одержується від впливу адміністративно-управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства порівняно з витратами на управління.

Соціальна ефективність управлінського персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ полягає у зменшенні плинності управлінських кадрів, створенні сприятливих умов для творчої та розумової персоналу управлінського персоналу, підвищенні їх соціальної активності, поліпшенні морально-психологічного клімату у трудовому колективі та ін.

Більш детально зупинимося на визначенні та аналізі економічної ефективності управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві. Для цього дослідимо динаміку фінансово-економічного стану підприємства, основних показників економічності та продуктивності управлінської персоналу.

Для попередньої оцінки фінансово-економічного стану В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ проведемо аналіз активу і пасиву балансу підприємства (форма № 1-м) за 2016-2018 рр.

Протягом аналізованого періоду загальна вартість майна підприємства збільшилась на 2963,5 тис. грн. (+175,4%), що свідчить про зростання обсягів основної діяльності та покращення платоспроможності підприємства. Підприємство має «легку» структуру активів: частка необоротних активів у сукупних активах складає менше 50% (2016 р. – 32,4%, 2017 р. – 22,6%, 2018 р. – 10,3%), що сприяє мобільності та прискоренню оборотності активів.

Спостерігається динаміка зменшення необоротних активів підприємства.

За підсумками 2018 р. обсяг цих активів зменшився порівняно з 2017 р. на 60,1 тис. грн. (-11,2%), порівняно з 2016 р. – на 68,4 тис. грн. (-12,5%), що відбулося за рахунок зростання зношеності основних засобів і свідчить про необхідність їх інтенсивного оновлення.

Разом з тим, слід відмітити збільшення протягом 2016-2018 рр. обсягу оборотних активів підприємства – на 3031,9 тис. грн. (+265,3%).

Найбільше цьому сприяло збільшення обсягів виробничих запасів – на 1068,5 тис. грн. (у 139,8 разів), готової продукції – на 482,2 тис. грн. (+120,2%) та дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги – на 1370,4 тис. грн. (+209,2%). Зростання обсягу виробничих запасів свідчить про намагання підприємства збільшити свою економічну стабільність і про невикористання частини оборотних активів у виробництві. Зростання обсягу готової продукції пов'язано з недостатньою ефективністю маркетингу та, в окремих випадках, зі збільшенням термінів передпродажної підготовки. Суттєве зростання обсягу дебіторської

заборгованості за товари, роботи і послуги пов'язано переважно з погіршенням платоспроможності клієнтів.

При цьому спостерігається стабільна тенденція щодо зниження частки дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів підприємства (2016 р. – 57,3%, 2017 р. – 51,1%, 2018 р. – 48,5%), що свідчить про поступове підвищення ліквідності поточних активів і деяке покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Обсяг грошових коштів підприємства в національній валюті збільшився з 33,7 тис. грн. у 2016 р. до 119,5 тис. грн. у 2018 р. (+85,8 тис. грн. чи +254,6%). Проте частка цих коштів у загальному обсязі оборотних активів підприємства залишається низькою (2016 р. – 3,0%, 2017 р. – 4,2%, 2018 р. – 2,9%), що негативно впливає на абсолютну ліквідність підприємства.

Немало важливе значення для забезпечення нормального функціонування досліджуваного підприємства має ефективне і раціональне використання наявних ресурсів.

Протягом 2016-2018 рр. обсяг власного капіталу, завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку, зріс на 151,6 тис. грн. (+38,0%), але його частка в структурі балансу залишається низькою (2016 р. – 23,7%, 2017 р. – 18,5%, 2018 р. – 11,9%), що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

При цьому розмір статутного капіталу підприємства залишився без змін – на рівні 302,0 тис. грн.

Фінансову стійкість підприємства послабляє також суттєве збільшення протягом аналізованого періоду показника кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги – на 2733,8 тис. грн. (+219,5%).

Порівняння показників дебіторської та кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги показує, що в готельному господарстві

кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Так, у 2016 р. кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську на 590,3 тис. грн., у 2017 р. – на 934,7 тис. грн., у 2018 р. – на 1953,7 тис. грн. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською свідчить, з одного боку, про зменшення кількості обслуговуваних клієнтів, наявність проблем у розрахунках з ними і постачальниками, а з іншого – про раціональне використання наявних ресурсів підприємства.

Для більш детальної оцінки фінансово-економічного стану В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ розрахуємо низку коефіцієнтів, які характеризують його фінансову стійкість (коефіцієнти автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу), ліквідність (коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності) та прибутковість (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності). Розрахунки здійснимо на підставі окремих даних балансу і звіту про фінансові результати підприємства за 2016-2018 рр.

На підставі здійснених розрахунків проаналізуємо фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість досліджуваного підприємства.

Жоден з розрахованих коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість підприємства, не відповідає нормативному значенню.

Крім того, спостерігається динаміка щодо погіршення деяких показників з року в рік. Так, коефіцієнт автономії у 2016 р. становив 0,24, у 2017 р. – 0,19, у 2018 р. – 0,12 (нормативне значення – не менше 0,5), що свідчить про малу частку власного капіталу у загальній сумі засобів і, відповідно, про низьку фінансову стійкість підприємства та значну залежність його від зовнішніх джерел фінансування.

На погіршення фінансової стійкості підприємства та недостатню кількість власного капіталу відносно позикового вказує коефіцієнт

фінансування, який у 2018 р. зріс порівняно з 2017 р на 3,0 (з 4,42 до 7,42), порівняно з 2016 р. – на 4,21 (з 3,21 до 7,42), при нормативному значенні – не більше 1,0.

Відмічається певна тенденція щодо покращення значень коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними коштами і маневреності фінансового капіталу, хоча вони продовжують залишатися поза межами нормативних значень. Так, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами в 2018 р. зріс порівняно з 2016 р. на 0,15 (з -0,13 до 0,02), при нормативному значенні – не менше 0,1. Це свідчить про недостатній рівень забезпеченості підприємства власними ресурсами і певну складність у проведенні незалежної фінансової політики.

Коефіцієнт маневреності фінансового капіталу в 2018 р. зріс порівняно з 2016 р. на 0,50 (з -0,36 до 0,14), при нормативному значенні – 0,2-0,5. Це також вказує на низьку фінансову стійкість підприємства та обмеженість у маневруванні власними оборотними активами.

Значно краща ситуація з коефіцієнтами, що характеризують ліквідність і рентабельність підприємства. Так, коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) коливається на рівні 0,95-1,02 (нормативне значення – 1,0-2,0), що свідчить про відносну спроможність підприємства перекрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

У межах нормативного значення (0,5-1,0) знаходиться коефіцієнт швидкої ліквідності (2016 р. – 0,57, 2017 р. – 0,56, 2018 р. – 0,53), що вказує на здатність підприємства протягом короткого періоду погасити свої поточні зобов'язання. Однак відмічається тенденція щодо поступового зниження коефіцієнта швидкої ліквідності та той факт, що значну частку ліквідних коштів в готельному господарстві становить дебіторська заборгованість.

Коефіцієнт рентабельності активів підприємства протягом 2016-2018 рр. зріс з 0,04 до 0,05, що вказує на певну ефективність використання активів та зростання попиту на продукцію підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу протягом цього періоду зріс на 0,14 (з 0,17 до 0,31), що свідчить про зростання прибутковості власного капіталу та ефективність вкладених у підприємство засобів. Разом з тим, коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства має тенденцію до поступового зниження: від 0,04 у 2016 р. до 0,02 у 2018 р., що означає певне погіршення загальної ефективності господарської діяльності та потребує особливої уваги з боку адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

Про стабільну конкурентну позицію досліджуваного підприємства на ринку товарів і послуг свідчить динаміка зростання доходу (виручки) від реалізації продукції: з 2228,7 тис. грн. у 2016 р. до 12896,6 тис. грн. у 2018 р. (+10667,9 тис. грн. чи +478,7%). Про прибутковість підприємства свідчить динаміка зростання чистого прибутку: з 63,9 тис. грн. у 2016 р. до 151,6 тис. грн. у 2018 р. (+87,7 тис. грн. чи +137,2%).

У цілому, фінансово-економічний стан В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ характеризується певною нестабільністю, що пов'язано з незначним періодом існування підприємства та серйозною конкуренцією на ринку. З одного боку, підприємство є прибутковим, рентабельним і ліквідним, з іншого – відзначається низькою фінансовою стійкістю та значною залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Тепер проаналізуємо основні показники економічності управлінської персоналу на даному підприємстві. Обсяг витрат на управлінську працю протягом 2016-2018 рр. зріс на 119,4 тис. грн. (+45,1%). Найбільшу частку в обсязі цих витрат складає оплата персоналу: у 2016 р. – 63,0%, у 2017 р. – 62,8%, у 2018 р. – 58,5%. Позитивним є факт зростання протягом

аналізованого періоду величини витрат на технічне забезпечення управлінського персоналу – на 15,1 тис. грн. (+95,0%), підвищення кваліфікації управлінських кадрів – на 5,5 тис. грн. (+65,5%) та охорону їх персоналу – на 6,7 тис. грн. (+128,9%).

Питома вага витрат на управлінську працю в собівартості реалізованої продукції у 2018р. зменшилась порівняно з 2017 р. на 9,0%, порівняно з 2016 р. – на 19,8%, а в загальній сумі витрат підприємства – на 7,4% і 11,2% відповідно. При цьому питома вага оплати персоналу у фонді оплати персоналу підприємства знаходилась на рівні 39,6-39,8%. Ці дані свідчать про високу економічність управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві, а отже про її ефективність.

Тепер проаналізуємо основні показники продуктивності управлінського персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ . Протягом 2016-2018 рр. величина чистого доходу від реалізації продукції на одного управлінського працівника зросла на 672,1 тис. грн. (+434,7%).

Величина чистого прибутку на одного управлінського працівника за цей період зросла на 6,4 тис. грн. (+120,8%), а на 1 грн. оплати персоналу – на 0,3 грн. (+79,0%). Ці дані свідчать про достатньо високу продуктивність управлінського персоналу та, відповідно, про її ефективність.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу основних показників фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства, економічності та продуктивності управлінського персоналу можна констатувати, що праця управлінських кадрів підприємства, в цілому, є економічно ефективною. Однак деякі показники фінансово-економічного стану підприємства не можуть у повному обсязі задовольнити його керівництво і потребують значного покращення. Досягти певної

стабілізації цієї ситуації практично не можливо без вдосконалення організації управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Сфера впливу управлінськоГО персоналу на виробництво є значно ширшою за працю робітників, які безпосередньо зайняті в процесі виробництва. Тому не випадково недоліки і упущення діяльності адміністративно-управлінського персоналу підприємства більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців. При недоліках у роботі управлінських працівників знижується індивідуальна продуктивність персоналу всього трудового колективу підприємства. Відповідно, раціональна організація управлінського персоналу є важливою частиною проблеми планомірного підвищення продуктивності всієї суспільної персоналу.

Дослідження організації управлінського персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ показало, що в готельному господарстві діє певний

механізм організації персоналу усіх категорій. Управлінська праця в готельному господарстві має достатньо високий рівень економічності та продуктивності, тобто в цілому є ефективною. Однак були виявлені деякі проблемні моменти в організації, які негативно впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства та фінансово-економічні результати цієї діяльності.

Тому існує необхідність розглянути шляхи вдосконалення організації управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві, що дасть змогу досягти більш високого рівня її соціальної та економічної ефективності. Це, в свою чергу, позитивно вплине на підвищення продуктивності, інтенсивності та якості виконуваної суспільної персоналу, досягнення запланованих результатів діяльності підприємства, отримання належного прибутку.

Розпочати необхідно з внесення незначних, але важливих змін у загальну структуру підприємства та організаційну структуру управління ним. У загальній структурі підприємства доцільно внести зміни в структуру адміністрації, а саме: скоротити фінансовий відділ, виконання його функцій покласти на бухгалтерію, замість посади бухгалтера ввести посаду головного бухгалтера. За рахунок цього можна, з одного боку, зменшити кількість функціональних підрозділів адміністрації, з іншого – без збільшення штатної чисельності управлінських кадрів ввести посаду заступника директора з загальних питань, який буде безпосередньо координувати, скеровувати та контролювати діяльність адміністрації підприємства, виконувати обов'язки директора підприємства у разі тимчасової відсутності останнього. Введення посади заступника директора з загальних питань зміцнить владну вертикаль, надасть можливість директору підприємства більше робочого часу приділяти вирішенню важливих стратегічних питань розвитку підприємства, а заступнику

директора-начальнику СТО – не відволікатися від виконання прямих обов'язків за посадою у разі тимчасової відсутності директора підприємства.

В організаційній структурі управління підприємством доцільно створити вертикаль управління з 4-х управлінських ланок не лише в ремонтно-механічному цеху (директор підприємства – заступник директора-начальник СТО – начальник цеху – майстер), а також в інших цехах. Без збільшення штатної чисельності виробничих підрозділів цього можна досягти шляхом підвищення рівня посади одного з робітників у кожній виробничій дільниці (наприклад, посаду механіка підвищити до посади старшого механіка, моториста – до старшого моториста, кузовщика – до старшого кузовщика тощо), з встановленням відповідних тарифних ставок і доплат. При цьому у посадових інструкціях цих робітників передбачити виконання функцій з керівництва відповідною виробничою дільницею. Завдяки таким змінам, в агрегатно-ремонтному і кузовному цехах управлінська вертикаль покращиться та матиме такий вигляд: директор підприємства – заступник директора-начальник СТО – начальник цеху – 2 старші робітники.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним підбором управлінських кадрів. Некомпетентний управлінський персоналувник помилковими діями може дезорієнтувати трудовий колектив підприємства, що призводить до додаткових фінансових витрат, виникнення конфліктів та ін. Нині основна увага при підборі управлінських кадрів робиться на залучення кандидатів зі сторони, а не на висунення осіб, які працюють в готельному господарстві. Але в даному питанні бажано мати паритет. Комплектування управлінських посад кандидатами, які працюють в готельному господарстві, стане моральним стимулом для персоналувників, сприятиме їх подальшому

професійному зростанню та самовдосконаленню. Крім того, таким кандидатам добре відома структура та специфіка діяльності підприємства, стан взаємовідносин і морально-психологічний клімат у трудовому колективі, а керівництву підприємства – їх фаховий рівень, ділові та особисті якості, сильні та слабкі сторони.

З числа персоналу підприємства, які володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають кваліфікаційним вимогам певної управлінської посади і пройшли процедуру підбору, необхідно формувати резерв управлінських кадрів для просування по службі.

Систематичне просування по службі являє собою важливий стимул кваліфікаційного зростання управлінського персоналу, розвитку їх активності, творчості, ініціативи і відповідальності. Просування персоналу по службі, крім переміщення щаблями посадових сходів, можна здійснювати ще двома способами: 1) переміщенням персоналу у межах тієї ж посадової категорії і розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій; 2) підвищенням заробітної плати персоналу без підвищення в посаді. Перша з цих форм просування по службі більш прийнятна по відношенню до молодих працівників, оскільки розширення функцій і повноважень є для них неабияким стимулом для розвитку активності та ініціативи, друга форма – для персоналу, які мають значний досвід у роботі та здатні самостійно вирішувати різноманітні серйозні проблеми.

В готельному господарстві необхідно запровадити процедуру введення в посаду новопризначених. Така процедура сприятиме їх скорішій адаптації до професійних, соціальних і організаційно-економічних умов персоналу на новій посаді. Процес ведення в посаду кожного управлінського працівника повинен тривати не менше 2-х тижнів і

відбуватися під пильним контролем безпосереднього керівника, який при цьому виконуватиме роль наставника.

Більше уваги необхідно приділяти питанню підвищення кваліфікації і розвитку самоосвіти адміністративно-управлінського персоналу, що сприяє вдосконаленню та поглибленню його знань, умінь і навичок. Кожний управлінський працівник систематично має брати участь у тематичних постійно діючих та короткострокових семінарах, конференціях і тренінгах для підтримки на прийнятному рівні та вдосконалення своєї освіти, закріплення набутого трудового досвіду. Підвищення рівня освіти та кваліфікації управлінського персоналу спонукатиме їх до новаторства, впровадження в управлінську працю передових методів і прийомів, а у виробництво – передових технологій. Питома вага витрат на підвищення кваліфікації управлінських кадрів у загальній сумі витрат на управлінську працю повинна постійно зростати.

Для з'ясування ступеня відповідності займаним посадам, більш обґрунтованого вирішення питань щодо подальшого просування по службі доцільно не рідше 1-го разу на 3-5 років проводити в готельному господарстві атестацію, що виконуватиме стимулюючу роль у підвищенні ефективності управлінського персоналу. На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди з кожним кадром, що підлягатиме атестації, атестаційна комісія підприємства даватиме одну з таких оцінок його діяльності: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Крім систематичного проведення атестації необхідно запровадити проведення атестації їх робочих місць.

Атестацію робочих місць необхідно проводити не рідше 1-го разу на 5 років. Така атестація має включати облік та комплексну оцінку

відповідності робочого місця санітарним нормам, функціональним, психофізіологічним і естетичним вимогам, правилам техніки безпеки та пожежної безпеки. За результатами атестації робочих місць, мають вживатися заходи щодо усунення виявлених недоліків, покращення та оздоровлення умов персоналу.

На сьогодні кожний службовий кабінет адміністративно-управлінського персоналу підприємства доцільно оснастити індивідуальною аптечкою та вуглекислотним вогнегасником. Доцільно продовжити роботу по обладнанню цих кабінетів кондиціонерами або вентиляторами.

Для вдосконалення організації управлінського персоналу доцільно здійснювати аналіз витрат робочого часу, застосовуючи при цьому такі методи, як: метод порівняння фактичних витрат робочого часу певного менеджера із середніми витратами робочого часу інших менеджерів того ж рівня; метод спрощених спостережень; метод хронометражу та ін. Особливу увагу слід звертати на результативність персоналу одразу ж після обідньої перерви, а також протягом останніх 1-2 годин у кінці робочого тижня.

Певного покращення організації управлінського персоналу та бізнес-процесів можна досягти за рахунок підвищення ефективності управління інноваційними процесами в готельному господарстві, поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними фінансово-економічними показниками його діяльності.

Керівництво підприємства повинно постійно забезпечувати стабільність та своєчасність виплати заробітної плати, систематично здійснювати її індексацію з урахуванням інфляції. Потребує оптимізації механізм преміювання цієї категорії персоналу.

Нині нарахування премій адміністративно-управлінському персоналу здійснюється на розсуд керівництва підприємства, носить несистематичний характер і майже не пов'язано з кінцевими результатами діяльності підприємства. Такий підхід до преміювання не сприяє належній грошовій мотивації. Для покращення ситуації необхідно розробити і чітко дотримуватись положення про преміювання, в якому необхідно передбачити умови, показники, розміри, шкалу та інші аспекти преміювання. При виконанні умов і показників преміювання у будь-якого працівника виникає право отримати премію, а у роботодавця – обов'язок її видати.

Премії постійного характеру доцільно встановлювати за досягнення певних кількісних і якісних показників персоналу, нараховувати спеціалістам і технічним виконавцям – у відсотках до тарифної ставки, а керівникам усіх рівнів – у відсотках до отриманого підприємством прибутку.

Наряду з виплатою премій постійного характеру, в організації оплати адміністративно-управлінського персоналу підприємства належна увага має приділятися виплаті премій разового характеру. Такі премії призначаються, як правило, на розсуд директора підприємства з урахуванням думки профспілкової організації. Разові премії можуть призначатися за досягнуті високі результати персоналу протягом кварталу (півріччя, року), винахідництво та раціоналізаторство, а також у зв'язку із значущими подіями в житті держави (державне свято чи визначна дата), підприємства (чергова річниця з дня створення, гідне представлення підприємства на вітчизняному чи міжнародному форумі та ін.) або окремого персоналу (ювілей, вихід на пенсію, нагородження державною нагородою та ін.).

Керівництву підприємства необхідно частіше застосовувати, крім грошової, моральну та соціальну мотивацію. Надзвичайно ефективними способами моральної мотивації є публічне визнання його професіоналізму і заслуг, звичайна похвала перед колегами, нагородження фірмовою почесною грамотою чи цінним подарунком тощо. До поширених способів соціальної мотивації належать: поліпшення умов персоналу, надання вихідних, розширення повноважень (надання дозволу на участь у прийнятті виробничих рішень), часткова оплата за рахунок підприємства навчання для здобуття певної освіти чи підвищення кваліфікації, надання розширеного соціального пакету та ін.

Усі розглянуті вище шляхи вдосконалення організації управлінського персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ у кінцевому рахунку мають стимулювати більш ефективну трудову діяльність у сучасних економічних умовах, а відповідно – сприяти розвитку і покращенню фінансово-економічного стану підприємства.

ВИСНОВКИ

Досвід функціонування суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм засвідчує, що їх економічне зростання на певних етапах розвитку відбувається завдяки ринковим трансформаціям в економічній сфері держави і відповідним структурним зрушенням в діяльності підприємств зокрема. В сучасних економічних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією управлінського персоналу.

В сучасній економічній літературі існує чимало підходів до визначення сутності управлінського персоналу. До найбільш універсального трактування цього поняття доцільно віднести таке:

управлінська праця – це організована, планомірна, зі значним творчим наповненням і високим рівнем розумових навантажень, трудова діяльність адміністративно-управлінського персоналу з виконання функцій управління, підготовки і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення цілеспрямованої, скоординованої та ефективної діяльності трудового колективу для досягнення запланованих результатів діяльності підприємства.

У порівнянні з іншими видами персоналу організація управління персоналу має ряд особливостей, які виражаються в характері, предметі, застосовуваних засобах і результаті персоналу. Специфіка розв'язуваних завдань визначає переважно творчий і розумовий характер, головним предметом якої є інформація про об'єкт управління (про персоналувників підприємства і відносини між ними), застосовуваними засобами є організаційна та обчислювальна техніка, а результатом – управлінські рішення.

За характером розумових навантажень розрізняють 3 функціональні складові управлінської персоналу: евристичну – має виражений творчий характер, адміністративну – має виражений адміністративний характер, операторську – має інформаційно-технічний характер.

Ефективність організації управлінського персоналу значною мірою залежить від рівня знань, досвіду, індивідуальних здібностей, особистих психологічних і морально-етичних якостей.

Залежно від співвідношення функціональних складових управлінського персоналу та характеру участі в процесі управління адміністративно-управлінський персонал поділяють на 3 основні категорії: керівники (лінійні, функціональні), спеціалісти та технічні виконавці (службовці). Серед керівників залежно від ієрархічних рівнів управління виділяють менеджерів вищого, середнього та низового рівнів.

У процесі управління персоналу, крім традиційних функцій управління (планування, організація, координація, мотивація та контроль), менеджери здійснюють також виконавчу і спеціальні функції (представницьку, експертно-консультативну, адміністративну, інноваційну, комунікативно-регулюючу, виховну, дисциплінарну та ін.).

Організація управлінського персоналу, що заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання і застосування технічних засобів, вважається науковою. Впровадження наукової організації управлінського персоналу в готельному господарстві передбачає вирішення комплексу економічних, соціальних і психофізіологічних завдань.

Основу наукової організації управлінського персоналу становлять такі принципи, як: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямована творчість та ін. Поряд з цими принципами слід керуватися також економічними і соціальними вимогами, такими як економія часу, мотивація і розподіл персоналу.

Організація управління персоналу ґрунтується на розробці комплексу регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу та кожного персоналувника підприємства в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, способи контактів із зовнішнім середовищем тощо.

До регламентних документів, що забезпечують організаційно-правову регламентацію управлінського персоналу на певному підприємстві, належать: статут підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції всіх категорій персоналу та ін.

Для дослідження ефективності організації управлінського персоналу на конкретному вітчизняному підприємстві було обрано В ГОТЕЛЬНОМУ

ГОСПОДАРСТВІ (м. Київ), основним видом економічної діяльності якого є технічне обслуговування і ремонт автомобілів.

Загальну структуру даного підприємства становлять адміністрація (керівництво, 8 функціональних підрозділів) і комплекс виробничих підрозділів (3 основні цехи, 3 допоміжні дільниці, 2 склади). За видом виробнича структура підприємства є цеховою (основні рівні: цех – виробнича дільниця – робочі місця), за формою спеціалізації виробничих підрозділів – змішаною (або предметно-технологічною). Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною і характеризується наявністю 4-х управлінських ланок: директор підприємства – заступник директора-начальник СТО – начальник цеху – майстер.

Організація управлінського персоналу В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ включає такі основні компоненти, кожний з яких має певне змістовне наповнення: розподіл і кооперація управлінської персоналу в рамках керуючої системи та кожної її ланки; підбір і розстановка управлінських кадрів, підвищення рівня їх кваліфікації; облаштування та оснащення робочих місць управлінських кадрів, створення комфортних умов управлінського персоналу; технічне забезпечення, механізація і автоматизація управлінської персоналу; здійснення управлінського процесу у всіх ланках управління, впровадження передових методів і прийомів управлінського персоналу; нормування і стимулювання; зміцнення дисципліни персоналу, розвиток свідомого ставлення до неї.

Проведений аналіз економічності та продуктивності на досліджуваному підприємстві показав, що її організація є достатньо ефективною. Разом з тим, фінансово-економічний стан підприємства характеризується певною нестабільністю: з одного боку, воно є

прибутковим, рентабельним і ліквідним, з іншого – відзначається низькою фінансовою стійкістю та значною залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

У цілому, В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ запроваджена відносно раціональна організація управлінської персоналу, яка враховує специфіку діяльності підприємства та організаційно-технічні умови виробництва, але не в повній мірі відповідає вимогам сьогодення і потребує певного вдосконалення.

У 3-му розділі курсової роботи розроблені та обґрунтовані шляхи вдосконалення організації управлінського персоналу на цьому підприємстві, зокрема пропонується:

- внести деякі зміни в загальну структуру підприємства, зокрема в адміністрацію: ввести посаду заступника директора з загальних питань, скоротити фінансовий відділ (при цьому виконання його функцій покласти на бухгалтерію), замінити посаду бухгалтера на посаду головного бухгалтера;
- внести незначні зміни в організаційну структуру управління підприємством: створити управлінську вертикаль з 4-х управлінських ланок не лише в ремонтно-механічному цеху, а також в агрегатно-ремонтному і кузовному цехах (без збільшення штатної чисельності персоналу);
- встановити паритет у підборі управлінських кадрів як за рахунок залучення кандидатів зі сторони, так й шляхом висунення осіб, які працюють в готельному господарстві;
- сформувати резерв управлінських кадрів з числа персоналу підприємства, які володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають кваліфікаційним вимогам певної управлінської посади і пройшли процедуру підбору;

- забезпечити просування управлінського персоналу по службі, крім переміщення щаблями посадових сходів, одним із способів: переміщенням у межах тієї ж посадової категорії і розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій; підвищенням заробітної плати без підвищення в посаді;
- запровадити процедуру введення в посаду новопризначених (тривалістю не менше 2-х тижнів) під пильним контролем безпосередніх керівників, які при цьому виконуватимуть роль наставників;
- більше уваги приділяти питанню підвищення кваліфікації і розвитку самоосвіти, постійно збільшувати питому вагу витрат на ці потреби в загальній сумі витрат на управлінську працю;
- не рідше 1-го разу на 3-5 років проводити в готельному господарстві атестацію управлінських персоналувників, не рідше 1-го разу на 5 років здійснювати атестацію їх робочих місць;
- продовжити роботу щодо забезпечення сприятливих і безпечних умов персоналу: оснащення службових кабінетів кондиціонерами чи вентиляторами, медичними аптечками, вуглекислотними вогнегасниками та ін.;
- здійснювати аналіз витрат робочого часу управлінського персоналу, застосовуючи при цьому різноманітні методи і способи;
- забезпечувати стабільність та своєчасність виплати заробітної плати, систематично здійснювати її індексацію з урахуванням інфляції;
- розробити і ввести в дію положення про преміювання, де мають бути передбачені умови, показники, розміри, шкала та інші аспекти преміювання;

- ввести в практику нарахування і виплату управлінському персоналу, крім систематичних премій, премій разового характеру;
- частіше застосовувати, крім грошової, моральну та соціальну мотивацію.

Запропоновані шляхи вдосконалення організації управлінського персоналу в готельному господарстві сприятимуть підвищенню її соціальної та економічної ефективності, створенню належної мотивації адміністративно-управлінського персоналу до більш активної та продуктивної трудової діяльності, що позитивно позначиться на ефективності функціонування підприємства, зростанні його прибутку, зміцненні позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Організація персоналу менеджера : навч. посібник / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – К. : ВД Професіонал, 2004. – 304 с.
2. Виноградський М.Д. Організація персоналу менеджера : навч. посібник для студентів економ. вузів / М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М.Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.
3. Воякін В.Г. Сутність та характеристика управлінської персоналу менеджерів середнього рівня управління підприємством / В.Г.Воякін // Вісник НТУ. – К. : НТУ. – 2017. – Вип. 26. – С. 279-282.
4. Данюк В.М. Організація персоналу менеджера : навч. посібник / В.М.Данюк. К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.

5. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посібник / Л.Є.Довгань. – К. : ЕксОб, 2002. – 384 с.
6. Єрмошенко М.М. Менеджмент : підручник / М.М.Єрмошенко, С.А.Єрохін, О.А.Кириченко та ін. – К. : Національна академія управління, 2016. – 656 с.
7. Керівництво організацією : навч. посібник / О.Є.Кузьмін, Н.Т.Мала, О.Г.Мельник, І.С.Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
8. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М.В.Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 126-135.
9. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / Б.В.Новіков, Г.Ф.Сініок, П.В.Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
10. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г.В.Осовська, О.А.Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
11. Писаревський І.М. Менеджмент організацій : навч. посібник / І.М.Писаревський, Л.А.Нохріна, О.В.Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133 с.
12. Райченко А.В. Адміністративний менеджмент : посібник / А.В.Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
13. Скібіцька Л.І. Організація персоналу менеджера : навч. посібник / Л.І.Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
14. Сорокин А.П. Організація управлінської праці (курс лекцій) / А.П.Сорокин. – М. : Эксмо, 2006. – 89 с.

15. Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Автоцентр «Європа-Сервіс» (нова редакція).
16. Фінансові звіти В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ за 2016-2018 рр.
17. Фомичев А.Н. Адміністративний менеджмент / А.Н.Фомичев. – М. : ИД Дашков и К°, 2006. – 228 с.
18. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В.Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
19. Шеметов П.В. Менеджмент : управління організаційними системами : навч. посібник / П.В. Шеметов. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.
20. Штатний розпис в готельному господарстві на 2014 рік.