

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

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

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Цирульнікова В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Мельник І. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Організаційна поведінка персоналу організації та шляхи її
удосконалення»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 11

_____ Шейко Аліна Романівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

_____ (підпис)

Київ 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

Освітньо-професійна програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

Мельник І.Л.

“ _____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
гр. ШЕЙКО АЛІНИ РОМАНІВНИ

1. Тема роботи «Організаційна поведінка персоналу організації та шляхи її удосконалення»

Керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 12. 05. 20 21 року №256-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01.06.2021

3. Вихідні дані до роботи науково-теоретичні матеріали, Інтернет ресурси, навчальні посібники та наукові статті, статистична та фінансова звітність готельного підприємства «Radisson Blu».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти організації поведінки персоналу та шляхів її удосконалення в готельному підприємстві

2. Аналіз діяльності готельного підприємства «Radisson Blu»

3. Шляхи удосконалення організаційної поведінки персоналу в готельному підприємстві «Radisson Blu»

4. Впровадження сучасних інформаційних технологій в діяльність готельного підприємства «Radisson Blu»

5. Перелік графічного матеріалу рисунків - 4; таблиць - 22; додатків - 4.

3. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| I | Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук | | |
| II | Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук | | |
| III | Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук | | |
| IV | Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук | | |

4. Дата видачі завдання 20.01.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Вибір і затвердження теми роботи | 20.01.2021-28.02.2021 | виконано |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на роботу | 02.03.2021-13.03.2021 | виконано |
| 3 | Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний) | 16.03.2021-31.03.2021 | виконано |
| 4 | РОЗДІЛ 2 (аналітичний) | 01.04.2021-19.04.2021 | виконано |
| 5 | РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний) | 20.04.2021-03.05.2021 | виконано |
| 6 | РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології) | 04.05.2021-17.05.2021 | виконано |
| 7 | Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки | 18.05.2021-24.05.2021 | виконано |
| 8 | Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії | 25.05.2021 - 27.05.2021 | виконано |
| 9 | Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту | 20.05.2021-31.05.2021 | виконано |
| 10 | Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру | 01.06.2021 | виконано |
| 11 | Захист кваліфікаційної роботи в ЕК | 15-18 06.2021 | виконано |

Здобувач

_____ (підпис)

Шейко А.Р.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Антоненко І.Я.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ
ШЕЙКО АІНИ РОМАНІВНИ
НА ТЕМУ:

**«Організаційна поведінка персоналу організації та шляхи її
удосконалення»**

Дипломна робота складається з 78 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 4, таблиць – 22, додатків -4.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства.

Предметом дипломної роботи є методи та інструменти організації поведінки персоналу в готельному підприємстві «Radisson Blu».

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення організаційної поведінки персоналу та знаходження шляхів її удосконалення на туристичному підприємстві.

У I розділі розглянуто теоретичні аспекти організаційної поведінки персоналу підприємства. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід та звернено увагу на недоліки та аспекти, що потребують уваги.

У II розділі було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Radisson Blu». Була досліджена система управління працівниками на підприємстві, визначений фінансовий стан підприємства та зроблені висновки.

У III розділі були розглянуті варіанти удосконалення організаційної поведінки працівників на підприємстві. Були запропоновані шляхи удосконалення її організації для готеля «Radisson Blu».

У IV розділі розглянута та проаналізована інформативно-технічна база та Інтернет-контент готельного підприємства. Були визначені недоліки та запропоновані шляхи покращення веб-сайту підприємства та варіанти усунення недоліків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: організація поведінки, управління персоналом, мотивація, тім-білдінг, тренінг-програма.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| Вступ..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ | 9 |
| Поняття та основні підходи до організації поведінки персоналу | 9 |
| Особливості технології удосконалення організаційної поведінки персоналу 16 | |
| Міжнародний досвід удосконалення організаційної поведінки персоналу в готельному підприємстві..... | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «RADISSON BLU» | 30 |
| Загальна характеристика підприємства "Radisson Blu" | 30 |
| Особливості внутрішнього середовища підприємства | 35 |
| Особливості зовнішнього середовища та конкурентної позиції готельного підприємства "Radisson Blu" | 43 |
| Висновки до розділу 2 | 47 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ "RADISSON BLU" | 49 |
| Основні напрями удосконалення організаційної поведінки в готелі "Radisson Blu" | 49 |
| Розроблення плану діяльності удосконалення організаційної поведінки персоналу в Radisson Blu Hotel | 53 |
| Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення організаційної поведінки персоналу в готелі «Radisson Blu» | 63 |
| Висновки до розділу 3 | 67 |
| РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА "RADISSON BLU"..... | 68 |
| Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт в готелі "Radisson Blu" | 68 |
| Аналіз Інтернет-контенту Radisson Blu Hotel..... | 71 |
| Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства | 75 |
| Висновки до розділу 4 | 76 |
| ВИСНОВКИ | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 81 |

Вступ

*Ми не можемо управляти людьми ,
ми управляємо їхнім розвитком.*

Г. Гант

Актуальність дослідження. Туризм є невід'ємною частиною економіки країни, адже сприяє збільшенню надходжень до бюджету, створенню нових робочих місць та збереженню історико-культурних пам'яток.

Якість послуг та їх надання є одними з найголовніших конкурентних переваг для підприємств туристичної індустрії. Високий рівень туристичного обслуговування сприяє розширенню бази задоволених та лояльних клієнтів та формування хорошого іміджу компанії. Звідси випливає необхідність цілеспрямованої, якісної та швидкої роботи персоналу.

Якість роботи персоналу залежить від організаційної поведінки, налагодженні робочих відносин, правильному контролю, вмінні працювати в команді на рівні з провесійними навичками та відповідною освітою.

В сучасному світі постійно зростає кількість банкрутуючих компанії або ж збиткових підприємств в сфері туризму, тому доцільним є пошук шляху підвищення в ефективності роботи та стабільного безбиткового функціонування підприємств. Як підтверджує досвід провідних туристичних підприємств, спрямування інтелектуальних зусиль , матеріальних та нематеріальних ресурсів на організацію роботи та поведінки персоналу підвищує конкурентноспроможність. Недбале ставлення до організаційної культури та поведінки персоналу погіршує якість надання послуг зовні , а всередині підприємства втрачається контроль над роботою персоналу, погіршення фінансових потоків , а в найгіршому випадку- ліквідацію підприємства.

Результати досліджень відчизняних та зарубіжних спеціалістів свідчать про те , що в туристичній індустрії втрачаються клієнти через низьку якість

надання послуг від першочергового етапу, тому важливою ланкою є саме колектив у туристичному підприємстві.

Перераховане вище зумовлює важливість вивчення шляхів покращення організації роботи персоналу в підприємствах туристичної індустрії. Актуальність проблеми організації поведінки персоналу на туристичному підприємстві є доволі високою та, на мою думку не потребує додаткової аргументації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості роботи туристичних підприємств вивчали Я. В. Лісун, Т. В. Пархоменко, Н. А. Патутіна, В. А. Решетняк, З. В. Хатікова, А. П. Яковенко, О. О. Ястремська. Проблемам організації обслуговування туристичних підприємств присвятили свої дослідження такі науковці, як В. І. Вардеванян, Б. Джи, Л. В. Даниленко, Т. О. Дяченко, Т. С. Жданова, Є. В. Ромат, В. О. Сизоненко, Ю. В. Строцюк, З. В. Хатікова, А. Н. Чуміков та інші.

Метою дослідження є вивчення організаційної поведінки персоналу та знаходження шляхів її удосконалення на туристичному підприємстві.

Завдання дослідження поставлені метою роботи:

- вивчення теоретичних аспектів організації поведінки персоналу;
- визначення факторів , що визначають рівень організаційної поведінки персоналу та її якість;
- аналіз організаційної поведінки персоналу на основі роботи туристичного підприємства "Radisson Blu";
- знаходження шляхів удосконалення організаційної поведінки персоналу в готелі;
- аналіз Інтернет-технологій на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства.

Предмет кваліфікаційної роботи: теоретичні, методичні та практичні аспекти організації поведінки персоналу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених проблем та завдань у роботі були використані такі інформаційні джерела: науково-теоретичні матеріали, Інтернет ресурси, навчальні посібники та наукові статті, статистична та фінансова звітність готельного підприємства «Radisson Blu».

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом, організації поведінки та культури працівників, статистична та фінансова звітність готелю «Radisson Blu».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть вплинути на покращення та удосконалення рівня та якості роботи готельного підприємства за допомогою покращення організаційної поведінки персоналу.

Апробація отриманих результатів: відбулась під час участі у III-ій Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції вчених, аспірантів та студентів «Практика і перспективи розвитку еногастрономічного туризму: світовий досвід для України» (17 травня 2021р., НУХТ) з доповіддю на тему: «Інформаційна підтримка інноваційної діяльності в туризмі».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний зміст роботи викладено на 78 сторінок, вона містить таблиць- 22, рисунків-4, додатків- 4.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Поняття та основні підходи до організації поведінки персоналу

Ще на початку минулого століття люди за своїми функціями нічим не відрізнялися від машин і устаткування, але зараз, в конкурентноспроможному середовищі, попереду лише те підприємство, яке розглядає людей, як головний стратегічний ресурс.

Найбільша цінність людини, як працівника, є здатність нестандартно мислити та здібність до творчості.

В індустрії гостинності від людей та людського фактору, їх поведінки та емоцій загалом залежить успішність готелів. Емоції людини це те, що приваблює, робить нас особливими, якщо вони позитивні або ж несуть собою добрі думки, то в такій місці хочеться повертатися. Саме тому так детально вивчають поведінку персоналу в готельних підприємствах.

Вчені у своїх працях тлумачать слово "персонал" по-різному, але суть залишається тією самою, персонал - це найголовніша складова в підприємстві, яка забезпечує його функціонування із самого початку і до кінця.

Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п.[49].

Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу[34].

Кожна людина в колективі відрізняється від іншої - є індивідом , персоною, має свій характер та власні думки, тому важливо вміти спілкуватись та знаходити підхід до кожного працівника.

Будь-які економічно-активні, трансформаційні процеси в сучасних умовах інтернаціоналізації та глобальної кооперації здійснюють люди, які наділені індивідуальними соціокультурними характеристиками, мають власну систему цінностей та норм поведінки [16].

У структурі кожного підприємства персонал має ключове значення у здійсненні всіх робочих процесів підприємства, які в кінцевому варіанті втілюються у кількісні показники-капітал фірми , конкурентноспроможність , заплатня для того ж персоналу, в таблиці 1.1 визначені основні функції складових готельного підприємства. Тому жодне підприємство не може існувати на ринку або ж залишатися в вигідному становищі без налагодженої , добре працюючої системи управління людськими ресурсами , а для того , щоб персонал добре та якісно виконував свої обов'язки, потрібно правильно налагоджувати організаційну поведінку , що є одним з основним факторів.

Таблиця 1.1

Взаємопов'язаність складових готелю

| Складова | Значимість |
|-------------|--|
| Готель | Створює робочі місця для людей, умови праці та заробітну плату. |
| Персонал | Забезпечую готель безперервною якісною роботою. Створюють продукти та надають послуги. |
| Керівництво | Контролює роботу персоналу, слідкує за організаційною поведінкою, культурою. |

Джерело: [22;33].

Для успішного управління організаційними процесами, потрібно розуміти важливість прямого впливу на персонал, оцінку цілісної системи факторів впливу на поведінку персоналу.

Основними факторами розвитку будь-якого підприємства чи організації є розвиток, як навичок, так і устаткування, але насамперед це підвищення організаційної ефективності.

Для досягнення цілей підприємства, треба їх розуміти, які із них є першочерговими та найважливішими, а далі уже ці цілі потрібно втілювати в життя. Людиною, яка допомагає визначити цілі персоналу є менеджер. З точністю можна сказати, що вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на поведінку персоналу є беззаперечним, якщо внутрішні можна контролювати, то другі є непередбачуваними, тому саме менеджер організації повинен зробити так, щоб будь-який дисбаланс між тим, щоб відбувається зовні та всередині був подоланий.

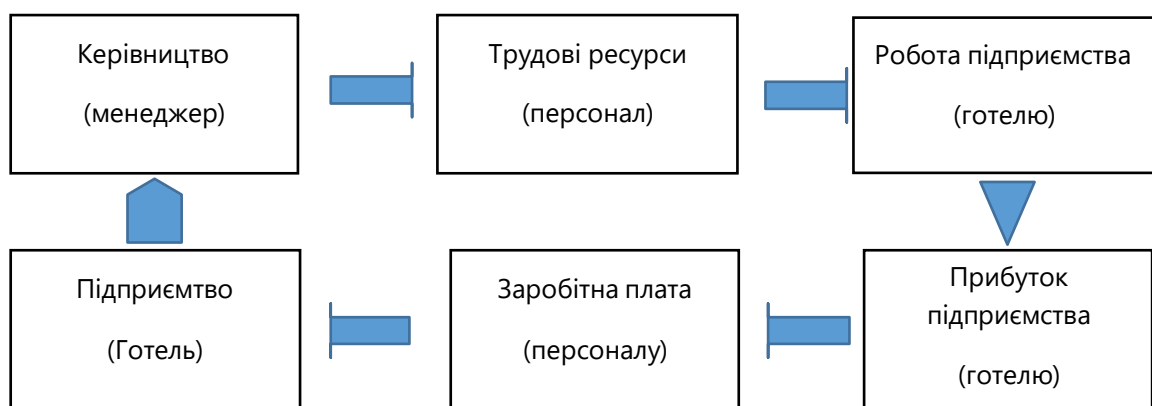


Рис. 1.1. Вплив факторів готельного підприємства один на одного

Джерело: [20].

Для ефективності роботи команди, що доведено, потрібно дотримуватися механізму впливу чинників на поведінку персоналу, що є класифікованим, систематизованим та обґрунтованим[20].

Для початку потрібно проаналізувати, чим саме для персоналу є внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та як воно може впливати на організацію роботи та поведінки.

До особливостей зовнішнього середовища зараховуємо:

- складність і необхідність врахування впливу великої кількості та різноманітності факторів, які є складовими зовнішнього середовища;
- їх взаємозв'язок, оскільки зміни одного фактора впливатиме на інші;
- динамічність, швидкість зміни середовища;

- невизначеність, обумовлена кількістю інформації про середовище, та її достовірність[19].

Для успішного виконання стратегічних завдань у сфері управління персоналом, першочергове значення має вивчення факторів, які впливають на швидкість прийняття управлінських рішень та професійного зростання кожного працівника. Високі темпи зростання ефективності управління персоналом забезпечуються науково обґрунтованим використанням усього комплексу факторів, які впливають на динамічність, креативність та інноваційність управління персоналом. У сучасній соціології та психології відсутні цілеспрямовані теоретичні та прикладні розробки з цієї тематики. Це призводить до того, що питання оцінки впливу різних факторів на поведінку персоналу підприємства вирішуються або без урахування реальної економічної ситуації, або з позиції ситуаційного менеджменту. Під час формування та аналізу такої класифікації потрібно враховувати, що ці фактори діють не ізольовано, а у тісній взаємодії один з одним [13].

Класифікація факторів полягає в тому, що дозволяє розробити стратегію управління людськими ресурсами, виявити особливості з урахуванням кожного окремого напрямку роботи підприємства, оцінити потенціал розвитку персоналу. Така класифікація дає змогу визначити важливість та вплив кожного фактора, як на персонал в цілому, так і на окрему групу людей на підприємстві. Дає можливість визначити і врахувати результативність кожного фактора і при позитивній оцінці використовувати його в подальшій роботі персоналу підприємства. Під час формування організаційної структури та управління персоналом важливо знати характеристику кожного фактора та їх взаємодію, щоб мати можливість змодельовати найкращий сценарій управління поведінкою персоналу.

Для глибокого розуміння тонкощів впливу факторів на управління поведінкою персоналу в готелі, слід проаналізувати важливість впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище має чи не

найбільший вплив на формування поведінки персоналу, адже охоплює низку факторів впливу. Під час функціонування підприємство стикається з різними ситуаційними чинниками, силами та інституціями, які, своєю чергою, мають вагомий вплив на життєдіяльність підприємства, адже кожен суб'єкт господарювання є активним учасником ринку. Щодо внутрішнього середовища, то це безпосередні чинники та стимулятори всередині готелю. Вони характеризуються певною мірою суб'єктивністю впливу [14].

Зовнішнє середовище підприємства характеризується своєю непередбачуваністю та мінливістю, що призводить до ряду труднощів контролювання. Коли відбувається щось нове, непередбачуване стає важче аналізувати сценарії розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи дослідження українських та іноземних спеціалістів можна зазначити, що існує ряд пріоритетних факторів зовнішнього середовища, що великою мірою впливають на безпосереднє управління поведінкою персоналу, розглянемо в таблиці 1.2 вплив зовнішнього середовища та оцінимо за 5-бальною шкалою на скільки є важливими для персоналу готелю ті, чи інші складові.

Таблиця 1.2

Вплив зовнішнього середовища на роботу працівників готелю

| Складові зовнішнього середовища | Аналіз складової | Оцінка впливу на працівників |
|---------------------------------|---|------------------------------|
| Політичний клімат | Політичний клімат істотно впливає на роботу підприємства. Важливість забезпечення правильними мотиваційними передумовами кожного працівника, важливим є вміння менеджера ефективно управляти поведінкою персоналу, враховуючи всі ризики стосовно політичних змін, адже вони також призводять до зміни правового поля, що не може не впливати на політику в середині підприємства відносно людських ресурсів. | 3 |

Продовження до таблиці 1.2

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Економічний стан | Посідає перше місце у списку важливих факторів зовнішнього впливу на управління поведінкою персоналу організації. Зміна розміру мінімальної заробітної плати, зміна курсу валюти, рівень безробіття введення нових законів дуже впливають на звичайну людину, а на людину, що працює в колективі ще більше | 5 |
| Інтеграційно-глобалізаційні процеси | Є більша можливість швидких змін та мобільності. Зумовлює збільшення масштабів ринку праці, плинність кадрів, більшу конкурентність | 5 |
| Демографічні тренди | Відсутність однорідності гендерної, вікової та статевої. Завжди є актуальною проблема зміни поколінь та їх цінностей, швидко розвиваючись все важче прослідкувати за демографічними трендами. | 3 |
| Технологічно-інноваційний розвиток | Технологічний розвиток змушує персонал різних поколінь вчитися та розвиватися, якщо вони хочуть працювати надалі готелі | 3 |
| Локальні умови ринку праці | Є важливим місцерозташування готелю, робоче місце та його зручність | 2 |

Джерело: [4;9].

В основі здорового організаційного клімату є правильні мотиваційні передумови кожного індивіда на підприємстві, а без усталеного та розвиненого соціального капіталу в державі така модель не може стабільно працювати апріорі. Політична кон'юнктура, яка постійно перебуває на етапі формування та трансформації, а її стан можна охарактеризувати як турбулентний, має значний вплив на всі економічні процеси, а це своєю чергою безпосередньо впливає на поведінку персоналу. У цьому випадку важливим є вміння менеджера ефективно управляти поведінкою персоналу, враховуючи всі ризики стосовно політичних змін, адже вони також призводять до зміни правового поля, що не може не впливати на політику в середині підприємства відносно людських ресурсів[2].

Економіка країни може впливати як позитивно, так і негативно на роботу суб'єктів господарювання. Економічні системи інтегруються в єдиний простір, що суб'єктивно зумовлює збільшення масштабів ринку праці, дає нові можливості для конкуренції, зумовлюючи майбутні ризики, пов'язані з плинністю людських ресурсів[2].

Серед персоналу організації дуже рідко можна зустріти однорідний однакових за статтю , походженням чи віком людей, тому завжди є актуальною проблема зміни поколінь та їх цінностей, що має як і загальний так і ситуативний характер.

Модель організаційної поведінки повинна враховувати фактор зміни поколінь вже на початковому етапі становлення підприємства , в швидко розвиваючись все важче прослідкувати за демографічними трендами.

Цінності , думки , вподобання старшого покоління скоріш за все не будуть збігатися з молодшим поколінням ,тому для забезпечення здорової поведінки персоналу потрібно створити прийнятну модель для всією вікової категорії[41].

Технологічно-інноваційний розвиток є дуже важливим в організації поведінки персоналу, адже швидкоплинність в технологічному світі зараз призводить до скорочення робочих місць, до заміни людей на машини , до створення розумних програм , що можуть зробити роботу людських ресурсів в кілька разів швидше. З іншого боку технологічний розвиток змушує персонал різних поколінь вчитися та розвиватися , якщо вони хочуть працювати надалі.

Аналіз складових зовнішнього середовища готелю говорить про те, що для працівників найважливішим є економічний стан та інтеграційно-глобалізаційні процеси, адже хороша заробітня плата забезпечує готель працівниками , а конкурентність змушує краще працювати[1].

Фактори внутрішнього середовища є не менш важливими в плануванні управління поведінкою персоналу , але потрібно розуміти , що кожен із цих факторів з'явився завдяки впливу зовнішніх.

За рівнем важливості можна виділити такі фактори :

- умови праці
- ціннісна орієнтація людини
- організаційна культура
- система менеджменту

- мотиваційні передумови
- меркантильний фактор

За ступенем керованості фактори можна розділити на три групи :нерегульовані, слабкорегульовані, регульовані[2].

Нерегульованими є фактори , на які не впливають безпосередньо керівники організації, до таких факторів може належати місце розташування робочого місця, погода, затори на дорогах і так далі.

Під слабкорегульованими найчастіше розуміють фактори, що мають велику інертність, зміна яких за певний період часу мало залежить від управлінських рішень. До регульованих належать фактори, що характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва і праці, ступінь використання ресурсів тощо. Саме ці групи чинників і формують їх вихідні показники[2].

Особливості технології удосконалення організаційної поведінки персоналу

Готельний бізнес у собі поєднує все ,що пов'язано з туризмом , це і розваг, транспорт, відпочинок, місце розташування і харчування, тому організаційна поведінка і організаційна культура є важливим фактором для забезпечення якісної роботи будь-якого підприємства в індустрії гостинності.

Фахівці сфери гостинності повинні розуміти ,що саме поведінка персоналу, рівень його професіоналізму має величезний вплив на кінцевий результат роботи готелю.

Управління персоналом є дуже важливою частиною в загальній роботі менеджменту готельного підприємства, від якості якого в цілому і залежить успіх та становище. Підприємство разом із персоналом формують економічну формулу успіху. Кожне підприємство формує валовий дохід держави , тому з

точністю можна сказати , що від успіху та хорошою роботи туризму в цілому налагоджується економіка країни[11].

В економічній системі все між собою пов'язане і один працівник, і державні установи, і загальноосвітні заклади, тому проблему ефективного управління та організаційної поведінки персоналу потрібно вирішувати в комплексі.

Принципи управління персоналом – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці[12].

Організаційна поведінка є рушійною силою готелю, може вирішувати низку проблем , а саме :

- вплинути на імідж організації;
- бути мотиваційним чинником працівників;
- підвищити темпи розвитку організації;
- створювати вагомі переваги над конкурентами.

Організаційна поведінка базується на поєднанні різних теорій і прикладних наукових дисциплін. В економічній літературі з даної проблематики представлений короткий перелік апробованих на практиці основних положень концепції організаційної поведінки[5].

Для побудови системи управління поведінкою персоналу доцільно враховувати існуючі класифікації поведінки, запропоновані в економічній літературі. Її аналіз показав, що найбільш повний і широко вживаний варіант класифікацій поведінки людини у виробничій організації наведено в роботі В. Адамчука, О. Ромашова, М. Сорокіна «Економіка и социология труда». У цій роботі вони визначили такі основні види поведінки персоналу: функціональна, економічна, характерологічна та адаптивна [3].

Таку класифікацію можна використовувати ,як для формування , так і для удосконалення організаційної поведінки персоналу не тільки готелю, а і підприємств в цілому.

Функціональна поведінка є показником професіоналізму та визначає ступінь конкурентоспроможності підприємства. Такий різновид поведінки притаманний кожному працівнику і обумовлений технологією робочого місця та відповідністю професійних здібностей працівника потребами та вимогами організації[3].

Економічну поведінку персоналу, за визначенням вчених, можна розуміти як вплив оцінки співвідношення між витратами професійного потенціалу і компенсації цих витрат[3]. Тобто тут використовується термін "ефективність" праці, скільки працівник може зробити своєї роботи за годину.

Характерологічна поведінка персоналу повністю пов'язана з почуттями та емоціями, які вони відчують під час виконання своєї роботи. В цьому випадку керівники повинні знаходити підхід до підлеглих, мотивувати та правильно використовувати емоції в користь для підприємства.

Адаптивна поведінка персоналу характеризується готовністю та сприйняттям змін на підприємстві, в такому випадку керівники повинні знати підхід до підлеглих та як правильно подолати опір колективу нововведенням.

При створенні системи управління поведінкою персоналу, як уже зазначалось вище, необхідно зважати на той факт, що взаємини між індивідами й групами в організаціях створюють основу поведінки особистості [41].

Українські вчені стверджують , що організаційна поведінка буває трьох рівнів: перший- про окремих осіб, другий- про об'єднані групи людей, третій- про людей, що об'єднані в організації[50].

Перший рівень вважається рівнем окремих індивідів, тобто кожна людина має завдання досягти своїх цілей і якщо вона робить це правильно та ефекно , то організація чи підприємство зі свого боку допомагає цьому. Якщо це приносить користь діяльності організації, то цілі організації та індивіда в

цілому стають спільними , що не може негативно впливати на організаційну поведінку.

Основним інструментом , який може допомогти визначити спільні цілі з персоналом є співбесіди про планування кар'єри , саме в такому випадку працівники можуть зрозуміти чи саме це підходить їм[18].

Другий рівень визначає організаційно поведінку вже не однієї персони , а групи людей , які працюють разом. Ефективність роботи організації та установлення нормального клімату в колективі вже залежить не від групи осіб. Завданням кожного працівника є максимально приносити користь групі , а група в свою чергу повинна функціонувати як одне ціле[19].

Для забезпечення функціонування організаційної поведінки в групі керівники повинні повністю надавати інформацію , якою можна обмінюватися на вході та виході всередині цієї групи.

На третьому рівні кожен працівник повинен бути одним цілим з організацією, тобто і індивіди і окреми групи працівників повинні працювати заодно-мати спільні цілі на підприємстві.

Для того, щоб в цьому випадку підприємство діяло злагоджено, керівники повинні знаходити сильні та слабкі сторони в організації, своєчасно користуватися додатковими можливостями та ліквідувати створені загрози. Основним інструментом в даному випадку є система планування, що функціонує відносно цілей підприємства та особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування здорової поведінки персоналу в готельному підприємстві вимагає поступовості та еволюційного характеру її розвитку. Розглянемо як схематично це відбувається.



Рис. 1.2 Формування здорової поведінки персоналу в готелі

Джерело: [створено автором].

Формування організаційної поведінки персоналу розрізняється залежно від різних підходів[27]:

- внутрішній підхід припускає вибір місії, пов'язаної з виробництвом або обслуговуванням, визначення соціальної місії, принципів підбору персоналу, спрямованості внутрішньої культури організації на задоволення потреб її членів;
- забезпечення знаннями орієнтує на планування кар'єри і розвиток персоналу, включаючи найнижчі рівні ієрархії, на існування системи пропозицій з удосконалення діяльності організації і кожного з її членів, стратегічна спрямованість, неформальні моделі лідерства;
- символічний підхід припускає наявність в організації особливої мови, символічної діяльності, спеціальних церемоній, фіксованої історії організації, легенд, символічних фігур;

- спонукаючий підхід привертає особливу увагу організацій до системи мотивування працівників.

У загальному, керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Для забезпечення ефективної роботи керівник повинен максимально погоджувати інтереси індивідів, груп і рішення управлінських завдань, так щоб вони не суперечили один одному, інакше він не впорається зі своїми обов'язками[8].

Керівники готелю є саме тими працівниками, які налагоджують удосконалюють організаційну поведінку персоналу. На жаль, на сьогодні керівники мають більше управлінських знань, ніж важливих управлінських рис. Ефективна комунікативність, кооперація з персоналом, вміння працювати в команді, вміння домовлятися є одними з найважливіш рис кожного керівника на підприємстві[9].

Для того щоб досягти успіху в роботі колективу, існує ряд стандартних вимог, на які звертає увагу керівництво готельного підприємства: здатність до планування та прийняття рішень, робота з людськими ресурсами, організованість та доцільне використання часу, комунікація, навички спілкування, забезпечення розвитку членів колективу, лідерство, управління змінами.

Для забезпечення ефективності діяльності організації керівництво повинно дотримуватись таких принципів:

- неповторності керівника;
- філософії виробничого процесу ;
- вміння знаходити золоту середину між добротою й суворістю, слабкістю й силою, простотою й складністю, правдою й неправдою, чуйністю й безсердечністю;
- здатності орієнтуватися в сучасних технологіях .

Формування та внесення змін у існуючу організаційну культуру здійснюються із додержанням принципів і вимог, які забезпечують максимальну ефективність такого процесу:

- ініціатором і провідником змін є вище керівництво;
- в основі змін лежить соціальне навчання, яке дає персоналу зразки для наслідування;
- використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей;
- забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів;
- зміни в організаційній культурі поширюються як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління[36].

Існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством індустрії гостинності:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції[10].

Отже, процес формування організаційної поведінки персоналу в готельному підприємстві можна вважати, як комплекс трьох факторів, а саме: оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на працівників, правильна робота керівництва, яка повинна знешкоджувати негативні та користуватися позитивними факторами в організаційній структурі підприємства та формування системи заходів, які направлені на зміну та вдосконалення характеристик організаційної культури та поведінки персоналу.

Міжнародний досвід удосконалення організаційної поведінки персоналу в готельному підприємстві

Для того, щоб сформувати конкурентоспроможну, дієву та ефективну роботу готельного підприємства, потрібно брати до уваги досвід високорозвинених держав в плані організації поведінки персоналу.

Управління поведінкою працівника тотожне управлінню його мотивацією, якщо робити це непомітно, то керівник досягне бажаного результату за мінімальні терміни, в готельному бізнесі поведінка є дуже важливим фактором, адже при правильному контролі готель не тільки буде швидше і якісніше працювати, а і працівники будуть справляти краще враження на гостей.

Зв нових економічних умов набуває реального значення практичне застосування досвіду іноземних готелів. На жаль, навіть сучаснові світі далеко не всі компанії та підприємства можуть скористатися досвідом економічно добре розвинених країн за зрозумілих причин. Але потрібно розуміти, що побудова тарифної системи та системи заробітної плати є дуже важливими[15].

Підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалися, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації. Оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника.

Розгляньмо найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду, не обов'язково посилаючись на практику конкретних країн, адже методи матеріальної мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою здебільшого мають «інтернаціональний» характер.

Свобода діяльності економістів і менеджерів, відмовлення від шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження — це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з виходом у день завтрашній і на перспективу[20].

У створенні сприятливої перспективи об'єктивно зацікавлені всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний побоюється втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, у науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства[15].

Можна точно сказати, що найкращим методом організації поведінки є її мотивація, у світі є ряд моделей та типів, що допомагають контролювати та стимулювати правильну та комфортну роботу не тільки працівників індустрії гостинності, а і взагалі всього робочого класу.

Розглянемо зарубішний досвід організації поведінки персоналу в готельному бізнесі по моделям :

Таблиця 1.3

Організаційна поведінка персоналу у світі

| Модель | Тип | Характеристика |
|--------------|-----------------|--|
| Американська | Змішаний | В основі лежить заробітня плата з виплатою премій, поєднання погодинної системи оплати, встановлюється норма роботи, а разі її невиконання - продовження робочого дня. Виплата по тарифній сітці |
| | Скенлом | Заздалегідь визначається частка зарплати, у випадку прибуткової роботи створюється преміальний фонд та розподіляється між працівниками, Щомісячно або ж в кінці року премії розподіляються між працівниками. |
| | За результатами | Заробіток залежить не від погодинної роботи або ж кінцевого результату, а від рівня кваліфікації. Працівники отримують бали за нову спеціальність, які впливають на надбавку до ставки. |

Продовження до таблиці 1.3

| | | |
|----------|----------------------|---|
| Японська | Традиційна | Заробітна плата формується відповідно навичок, віку та стажу роботи. За розрядом та категорією виплачується зарплата. |
| | Синтезована | До традиційного типу додається так звана ставка за кваліфікацію та результативність. Створюючи умови стимулювання персоналу. |
| Західна | Партнерство | Робітники беруть участь у випіщенні питань організації шляхом голосування. Створює ефект значимості в компанії для персоналу, адже враховується думка. |
| | "Плати за виконання" | Матеріальна мотивація розділяється на комісійні, грошові винагороди та індивідуальні, що дає працівникам відчуття своєї потрібності та важливості. У такому випадку працівники самі несуть відповідальність за роботу. |

Джерело:[15;20;25].

За даними таблиці можна зробити висновки про те, що в основі для організації поведінки лежить заробітна плата, адже кожен працівник несе відповідальність за те, що він заробить, а те, яку модель мотивації оберє організація, готельне підприємство чи турагенство залежить більше від менталітету та економічних можливостей.

Поширення почасової форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів пов'язує тільки зі змінами техніки і технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, широким поширенням апаратних процесів, необхідністю підвищення якості продукції. Але це ще не все. З-поміж інших суттєвих причин наведемо такі як спрощення порядку ведення переговорів на виробничому рівні щодо застосування нових норм трудових затрат, намагання роботодавців «відірвати» норми затрат праці від розцінок, використати їх як основу для організації праці, планування виробництва[38].

Є всі підстави стверджувати, що в країнах з розвинутою ринковою економікою відрядна форма заробітної плати практично вичерпала себе і є вже непотрібною. Справді, навіщо підприємству запроваджувати відрядну форму оплати праці, якщо виробництво добре організоване, сировина, матеріали,

заготовки, інструмент і все інше доставляється на робочі місця в необхідній кількості і своєчасно, норми розраховано в такий спосіб, що робітник зобов'язаний виконувати змінне завдання на 100 %, не більше і не менше. Менше він зробити не може, оскільки це свідчитиме про його низьку кваліфікацію, і його негайно переведуть на простішу і, відповідно, нижчеоплачувану роботу. Більше робітник також зробити не може, по-перше, тому що не матиме зайвих заготовок чи матеріалів (це не передбачено чинною організацією виробництва), а по-друге, ніхто не дозволить йому залишатися після закінчення зміни, щоб перевиконати норму. Залишається одне: точно слідувати ритму всього підприємства, дотримуватися технології і регламенту[42].

Сьогодні для вітчизняних підприємств особливої актуальності набуває нематеріальне стимулювання, оскільки національні підприємства часто функціонують в умовах обмеженості ресурсів. В умовах жорсткої економії важливими стають вміння менеджерів втримати та вмотивувати кади не завдяки рівню оплати праці, а через нематеріальну мотивацію до трудової діяльності. Отже, заслуговує уваги також і зарубіжний досвід нематеріальної мотивації.

До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності[19].

Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею. Важливою компонентою нематеріального стимулювання вважаються

«міжособистісні відносини». Керівництво японських компаній найчастіше притримується неформального ділового спілкування з персоналом, що формується на основі повсякденного спілкування, обміні привітаннями між керівником та підлеглими.

Поведінка персоналу, як фактор розвитку, відіграє все більш важливу роль під час управління групою. Треба розуміти, що не можна забезпечити повноцінний розвиток персоналу без урахування особливостей його поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, а тільки на основі підвищення рівня знань і можливостей.

Особливістю тренінгових програм є те, що на відміну від інших мотиваційних програм, вони спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства, базуються на використанні командних методів роботи та сприяють залученню співробітників у виробничий процес[15]. Експерти відзначають, що тренінгові програми – це найбільш ефективна форма заохочення працівників у провідних галузях світового господарства, зокрема у сфері гостинності. Прогресивні готельні підприємства та мережі розглядають організацію навчання на основі тренінгів як безперервний циклічний процес, що складається з низки послідовних етапів, завдяки яким і формуються види тренінгів для готелів.

Проведення тренінгових програм у готельній сфері сприяє досягненню таких цілей [3]:

- презентація та просування нових готельних послуг;
- підвищення продуктивності праці та якості обслуговування в готелі;
- створення агентської мережі з реалізації номерного фонду турсервісів, готельних брокерів, онлайн-систем бронювання тощо);
- формування згуртованої команди співробітників і
- активізація залучення працівників у діяльність готелю.

Управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційноекономічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основною метою керівництва кадрами є ефективне поєднання навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток мотивації для виконання робіт з більш складнішим рівнем[24].

Методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на формування такої трудової поведінки підлеглих, яка сприятиме досягненню поставленої мети менеджера дуже швидко використовуючи при цьому функції управління персоналом для реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, нашоухують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом та організації поведінки:

- Ефективність відбору і розміщення працівників;
- Справедливість оплати праці і мотивації;
- Професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- Швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Висновки до розділу 1

Організація поведінки може виступати дієвим інструментом, який нормалізує високу продуктивність праці та може забезпечити гарний настрій персоналу. Формування здорової організаційної поведінки сприває підвищенню конкурентоспроможності готельного підприємства.

Задоволення потреб гостя має найбільше значень в роботі готелю , але не менш важливим аспектом є зручність та комфорт роботи самих працівників. Задоволення від власної праці, гідна заробітня плата , престиж та умови роботи є факторами , які забезпечують гарний настрій, доброзичливість та щирість персоналу, що і спонукає гостей готелю повернутися вдруге та стати постійним гостем.

Організаційну поведінку може підтримувати лише керівництво, людина яка побудувала стосунки з колективом та має якийсь авторитет та довіру. На неї можуть впливати як зовнішні чинники так і внутрішні, зовнішні чинники важко контролюються, але завданням менеджера , тобто керівника, є згладження зовнішніх проявів на поведінці персоналу. Внутрішні чинники потрібно вирішувати всередині колективу, адже людський фактор, замала заробітня плата, гендерні стереотипи чи просто поганий настрій також мають величезний вплив на роботу всього колективу, особливо коли це відділ ,що працює безпосередньо з гостями готелю.

Способом контролю організаційної поведінки в готелі є мотивація.

Мотивація може бути матеріальною , або ж нематеріальною, якщо розглядати країни з добре розвиненою економікою - то гідна заробітня плата, премії, надбавки -це нормальна мотивація, але по зрозумілим причинам, якщо говорити про мотивацію поведінки в готелях України, то матеріальне іде в випадку якщо працівник є дуже потрібним та незамінним.

Проблемою в організації поведінки в готельному бізнесі є відсутність впевненості працівників у завтрашньому дні та слова "незамінних немає", варто було б звернути увагу на покращення організаційної поведінки на підприємствах , адже це покращить роботу працівників і умови для них , що точно позитивно відобразиться на конкурентній позиції підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «RADISSON BLU»

Загальна характеристика підприємства "Radisson Blu"

Готель Radisson Blu знаходиться в центрі Києва, в п'яти-хвилинній доступності до станції метро "Золоті ворота" та в одному кілометрі від вулиці Хрещатик.

Загальні відомості:

- Назва: Radisson Blu Hotel;
- Приналежність: Належить до всесвітньо відомої готельної мережі "Radisson Hotel Group";
- Форма власності: Акціонерна;
- Адреса: м. Київ, Ярославів Вал, 22;
- Місце знаходження : знаходиться на перетині двох вулиць Ярославів Вал і Стрілецька.

Будівля готелю являється пам'ятником архітектури, який був збудований в 1903р. В 2005 р. будівля була відреставрована, для майбутнього готелю.

Чотирьохзірковий Radisson Blu має ділове призначення та функціонує цілий рік. Основною масою гостей в готелі є люди, які приїджають по роботі, на конгреси, симпозіуми та конференції[35].

Функціональні групи приміщення готелю «Radisson Blu Hotel»:

- група приймально-допоміжних приміщень із вестибюлем;
- група приміщень адміністрації;
- приміщення житлової групи;
- група приміщень громадського призначення
- блок підсобних і господарських приміщень

Основною об'єднувальною ланкою всіх груп приміщень готелю є блок приймально-допоміжних приміщень із вестибюлем. Він створює перше враження про готель. У приймальній вестибюля готелю "Radisson Blu Hotel» здійснюються: прийом, оформлення і розміщення приїжджих, розрахунки з ними, надання інформації щодо діяльності готельних служб, різноманітних заходів, подій, визначних місць, екскурсій, зберігання і транспортування багажу тощо. У вестибюлі наявні основні зони: інтенсивного пішохідного руху, яка передбачена сходами та ліфтовою зоною; зона очікування – забезпечує короткочасний відпочинок від'їжджаючих і прибуваючих гостей та знаходиться навпроти рецепції і передбачає: м'який диван, столик з журналами та брошурами готелю. Функціональна організація приміщень вестибюльної групи забезпечена раціональним взаємним розміщенням вертикальних комунікацій і входів, з тим, щоб рух основного потоку клієнтів був найкоротшим[36].

Для кращої організації простору у вестибюлі витримується чітке зонування, яке зводить до мінімуму перетин потоків тих, хто проживає, від'їжджає і приїжджає, персоналу, епізодичних гостей і шляхів доставки багажу в номери та до автобусів. Для цього використовують декоративні решітки або екрани, зміну рівня підлоги або стелі приміщення, розстановку меблів різного функціонального призначення, елементи декоративного оздоблення, різноманітний характер освітлення і типи світильників, колір, оздоблювальні матеріали з різною фактурою поверхні.

Блок групи приміщень адміністрації розміщений на першому поверсі будівлі готелю і має зручний зв'язок із блоками приймально-допоміжних приміщень, житла, громадського харчування. До складу групи приміщень адміністрації входять кабінети директора та його заступників, головного інженера, управляючого; кімнати відділу кадрів, відділу постачання, бухгалтерії[38].

Блок приміщень житлової групи - основний у готелях будь-якого типу. Ці приміщення становлять понад 50 % об'єму будівлі і є житловими кімнатами -

номерами, а також безпосередньо пов'язаними з ними допоміжними і службовими приміщеннями. Коридори, як і вестибюль, складають перше враження про готель. Вони належать до житлової групи приміщень і є важливим комунікаційним вузлом, який з'єднує ліфти, сходи з номерним фондом готелю та іншими приміщеннями. Основною вимогою до коридорів є відсутність будь-яких меблів і достатнє денне і штучне освітлення, що сприяє швидкій орієнтації мешканців. Коридори по всій довжині повинні розташовуватися на одному рівні; у разі перепаду рівнів потрібно передбачати засоби для орієнтування: освітлення, замін сходів поступовим підйомом підлоги, озеленення низу стіни у місці перепаду тощо[30].

Нещодавно збудований готель «Radisson Blu Hotel» пропонує 255 просторих номерів, з них 183 номери класу стандарт, 49 бізнес-класу, 22 номери люкс та 1 перзидентський номер, включаючи три номери для людей з обмеженими фізичними можливостями. Всі номери просторі, оснащені відповідно до міжнародних вимог, в кожному номері є плазмовий телевізор, клімат контроль, телефон, WI-FI доступ в Інтернет, сейф в номері, зручний письмовий стіл, міні бар, просторе ліжко. У ванній кімнаті - все необхідне для проживання в готелі: міні парфюмерія, халати і тапочки, фен і рушники.

Група приміщень громадського призначення забезпечує простір і умови для технологічного процесу створення і організації споживання готельного продукту у спеціальних просторово відмежованих приміщеннях загального користування, закладах харчування, торгівлі, спортивно-оздоровчих, ділового, розважального, культурно-масового та іншого функціонального призначення[29].

На території готелю «Radisson Blu Hotel» можна скористатися сучасними конференц-залами готелю „Радіссон Блу” для проведення різноманітних заходів та ділових зустрічей, від невеликих засідань за участю 8 осіб до великих прийомів на 250 осіб[36].

Конференц-зали загальною площею 407 кв. метрів розташовані на першому поверсі готелю і включають у себе просторий конференц-зал Embassy Suite для проведення великих конференцій і прийомів. Зал Embassy Suite можна розділити на менші приміщення звукоізоляційними стінами, а його два величезні вікна дозволяють проводити заходи в умовах денного освітлення.

Приймальна зала має площу 102 кв. метри і є ідеальною для проведення коктейлів, реєстрацій, перерв на каву та для розміщення виставкових матеріалів. Також в готелі є чотири комфортні кімнати для переговорів, обладнані плазмовими екранами та зручними для заходів до 22 чоловік.

Заклади харчування: Готель пропонує три ресторани:

Bistro Côté Est зручно розташоване на першому поверсі та щодня пропонує гостям визнаний сніданок за принципом шведського столу Super Buffet Breakfast. На замовлення гостей ресторан може бути розділений на 2 частини і стати чудовим майданчиком для проведення банкетів, прийомів та фуршетів.

Mille Miglia - це назва автоперегонів на спортивних та легкових автомобілях загальною протяжністю більш ніж 1000 миль, які проходять із 1926 року по всій Італії від Брешиї до Риму через Флоренцію та назад. Оформлення ресторану увібрало в себе прогресивний дизайн, елегантність та вільну атмосферу автоперегонів Mille Miglia. Ресторан Mille Miglia пропонує традиційні італійські страви з усіх куточків країни. Використовуючи лише найсвіжіші інгредієнти, італійський шеф-кухар Нікколо Россі напевно спокусить своїми вишуканими стравами[48]. Бізнес ланч, смачне доповнення робочого дня, подають з понеділка по п'ятницю з полудня до 15:00.

Бар K-Largo Cigar. Сигарний бар K-Largo пропонує Вам великий вибір смачних коктейлів та напоїв, а також легкі закуски. Це прекрасне місце для проведення ділової зустрічі вдень у центрі бурхливого життя столиці або для насолодження затишною атмосферою готелю ввечері.

На території готелю фітнес центр "Пейс" (Pace) межує з кімнатою для релаксації, де гості готелю можуть розміститися у зручних шезлонгах. У центрі "Пейс" пропонують різні види масажу, а ще можна позайматися у тренажерній залі, засмагнути у солярії та скористатись багатьма іншими можливостями для відпочинку. В готелі також знаходиться відкритий басейн з підігрівом, тенісний корт, фітнес-зал, сауна[35].

В готелі «Radisson Blu Hotel» до групи інженерно-технічних і підсобних приміщень належать:

- кладові, розташовуються на поверхах готелю;
- білизняні приміщення та приміщення для обслуговуючого персоналу;
- майстерні, розташовуються бойлерні, приміщення для кондиціонування повітря, вентиляційні камери, приміщення для лічильників, акумуляторна, трансформаторні, а також ремонтні майстерні для енергетичної, санітарно-технічної, слюсарної, столярної та інших груп).

Цінова політика готелю наведена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Ціни на різні типи номерів в готелі Radisson Blu Hotel

| Тип номеру | Ціна за добу |
|----------------------|---------------|
| Двомісний стандарт | від 4800 грн. |
| Двомісний " Преміум" | від 6100 грн. |
| Напівлюкс | від 6900 грн. |
| Люкс | від 8000 грн. |

Джерело: [розроблено автором за офіційними даними підприємства].

Radisson Blu Hotel має свій сайт, адреса якого – [«https://www.radissonblu.com/ru/about-blu»](https://www.radissonblu.com/ru/about-blu). На цьому сайті ви можете не лише забронювати номер чи побачити контактну інформацію, а і дізнатися про історію Blu, історію дизайну «Radisson Blu», філософію обслуговування та ін..

Особливості внутрішнього середовища підприємства

Структура управління готелем «Radisson Blu Hotel» - лінійно-функціональна (додаток А).

Ця система є найпоширенішею серед готельних підприємств, керівництво там поділяється на лінійне і функціональне, тому що є велика кількість горизонтальних та вертикальних зв'язків. Загальний - лінійний керівник є головним над функціональними керівниками, а другі в той же час керують своїми функціональними підрозділами.

Отже, розглянемо докладно служби готелю[6].

Служба прийому і розміщення. До функцій служби прийому і розміщення входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації. До обов'язків цієї служби входить також ведення і підтримка в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду[8].

У службі прийому і розміщення є декілька посад:

- службовець з прийому і розміщення гостей (черговий адміністратор), що оформляє гостей на проживання;
- касир, що приймає оплату і виписує рахунок клієнтові;
- порт'є, що відповідає за надання інформації гостям і функціональним службам готелю, а також за збір, підшивку і збереження документації;
- телефонний оператор, що підтримує зв'язок з міжміською і міжнародною телефонними станціями, фіксує наявність телефонних розмов клієнтів з номерів, контролює їхню оплату, а також надає послуги з ранкового під'йому на прохання клієнта;

- службовець з бронювання місць у готелі з веденням відповідної документації[11].

Інженерно-технічна служба має дуже велике значення, бо насичення сучасним високотехнологічним обладнанням – одна з головних рис готелю. Службу очолює головний інженер.

Основними функціями служби роботи з персоналом є формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці[48].

Господарська служба - це найбільший підрозділ готелю. Повсякденна підтримка в належному стані великої кількості номерів вимагає великої відповідальності і пунктуальності.

Бухгалтерія відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотримання ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій[41].

Основним завданням комерційного відділу є забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами. У комерційний

відділ також включена група менеджерів, що займаються маркетингом, продажем номерів, організацією банкетів, рекламою[39].

Керівництво готелю - це група людей, наділених владою, які представляють інтереси власників готелю. До їх обов'язків входить управління справами готелю і доповідь про його стан власникам.

Внутрішнім середовщем підприємства вважається сукупність всіх внутрішніх факторів, які надають можливість нормального функціонування готелю[20].

Для того, щоб оцінити можливість використання та рівень потужностей підприємства потрібно провести аналіз виробничої діяльності готелю. Для справедливості розрахунків візьмемо показники готелю, які були актуальними в 2018-2019 роках, адже під час пандемії в м.Київ, яке неодноразово потрапляло до червоної зони карантину, готель був вимушений не працювати і завантаженість взагалі впала до мінімальних показників.

Готель "Radisson Blu" працює цілорічно , без вихідних на свята,тому за потрібний період можна вважати 365 днів, капітальні ремонти відбуваються у 21 номері та розраховані на 44 дні , 2% із всіх номерів призначені для персоналу та 14 номерів знаходяться в поточному ремонті з розрахунком на 7 днів.

Розрахунки завантаження готелю наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Завантаження готелю Radisson Blu Hotel

| № з/п | Назва показника | Розрахунок |
|-------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | Одночасна місткість | $149*2+94+22*3+3*2=464$ |
| 2 | Загальна потужність готелю | $464*365=169360$ |

Продовження до таблиці 2.2

| | | |
|---|---|--|
| 3 | Пропускна здатність готелю | $169360 - (21 * 44 * 2) = 167512$ |
| 4 | Планова потужність (Кількість місцевднів, що надаються згідно з планом) | $167512 - (169360 * 0.02) - (14 * 7 * 2) = 163928$ |
| 5 | Коефіцієнт використання можливої пропускної здатності готелю (коефіцієнт завантаження готелю) | $163928 / 167512 = 0,978$ |

Джерело: [розраховано автором за офіційними даними діяльності підприємства].

Загальна потужність готелю становить 169360 місце/днів, а пропускна здатність – 167512 місце/днів. Коефіцієнт завантаження готелю становить 0,978, що є непоганим результатом. Можна зробити висновок, що в готелі раціонально використовуються номери.

Для якісного аналізу внутрішнього середовища підприємства потрібно розуміти яким є склад кадрового потенціалу готелю та як саме він змінювався впродовж року, саме це розглянемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кадровий потенціал готелю Radisson Blu Hotel

| Категорія | Звітний період | | Попередній період | |
|---|----------------|------|-------------------|------|
| | Осіб | % | Осіб | % |
| Структура трудового потенціалу за статтю | | | | |
| Ч | 115 | 56,3 | 109 | 52,6 |
| Ж | 89 | 43,7 | 98 | 47,4 |
| Разом | 204 | 100 | 207 | 100 |
| Структура трудового потенціалу за віком | | | | |
| До 35 | 67 | 32,8 | 68 | 32,9 |
| 35-45 | 83 | 40,7 | 89 | 43 |
| Від 45 | 54 | 26,5 | 50 | 24,1 |
| Разом | 204 | 100 | 207 | 100 |
| Структура трудового потенціалу за якістю підготовки | | | | |
| Вища освіта за фахом | 131 | 64,2 | 133 | 64,3 |

Продовження до таблиці 2.3

| | | | | |
|--|-----|------|-----|------|
| Середня освіта за фахом | 41 | 20,1 | 45 | 21,7 |
| Без фахової освіти | 32 | 15,7 | 29 | 14 |
| Разом | 204 | 100 | 207 | 100 |
| Структура трудового потенціалу за категорією кадрів | | | | |
| Керівник | 28 | 13,8 | 29 | 14 |
| Спеціаліст | 67 | 32,8 | 69 | 33,3 |
| Технічний персонал | 109 | 53,4 | 109 | 52,7 |
| Разом | 204 | 100 | 207 | 100 |
| Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі | | | | |
| Немає | 21 | 10,3 | 29 | 14 |
| До 5 | 87 | 42,6 | 84 | 40,6 |
| 5-10 | 58 | 28,4 | 57 | 27,5 |
| Від 10 | 38 | 18,7 | 37 | 17,9 |
| Разом | 204 | 100 | 207 | 100 |

Джерело:[розраховано автором].

За даними таблиці можна зробити висновки, що у готеля "Radisson Blu" на кінець року відчутних змін не відбулося в кількості, проте стаж трудового потенціалу збільшився, отже зросла тенденція прийому на роботу більш досвічених працівників з більшим досвідом роботи.

Продуктивність праці є важливим фактором у роботі будь-якого готелю, чим якісніше та більше працює персонал, тим кращим вважається готель, тому даний аналіз наведений в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз використання трудових ресурсів готелю Radisson Blu Hotel

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення | |
|--|-----------|-----------|------------------|---------------|
| | | | Абсолютне, (+/-) | Відносне, (%) |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 207 | 204 | -3 | 1,5 |
| Дохід від реалізації послуг, тис.грн | 361806250 | 360780210 | -1026040 | 0,3 |
| Кількість обслугованих клієнтів, осіб | 59312 | 58890 | -422 | 0,7 |
| Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу | 1398285 | 1414824 | 16539 | 1,2 |
| Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу | 286,5 | 288,7 | 2,2 | 0,8 |

Джерело:[розраховано автором].

В ході дослідження трудового потенціалу готелю Radisson Blu Hotel можна зробити висновки, що знизилася кількість обслуговуваних клієнтів на 1,5 % та дохід від реалізації послуг. Продуктивність праці в натуральному та вартісному виразі до кінця 2019 року збільшилася, причиною скоріш за все є зменшення штату на 3 особи.

Не менш важливим фактором роботи підприємства є плинність кадрів, адже постійні працівники, які досконало знають свої обов'язки та виконують їх, підтримують конкурентоздатність готелю, тому розглянемо плинність кадрів в готелі на початок та кінець звітної року в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз кадрового потенціалу готелю Radisson Blu Hotel

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення | |
|--|-----------|---------|------------------|---------------|
| | | | Абсолютне, (+/-) | Відносне, (%) |
| Чисельність працівників | 207 | 204 | -3 | 1,5 |
| Звільнено | 17 | 7 | -10 | 58 |
| Прийнято | 16 | 7 | -9 | 56,25 |
| Коефіцієнт з вибуття (Ков) | 0,08 | 0,03 | -0,05 | 62,5 |
| Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп) | 8 0,07 | 0,03 | -0,048 | 61,5 |
| Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) | 8 0,0 | 0,03 | -0,05 | 62,5 |

Джерело:[розраховано автором].

За даними дослідження припливності трудового потенціалу в готелі можна зробити висновок, що на час звітнього періоду з 2018 по 2019 рік зменшилася плинність персоналу на 62,5 %, тобто склад штату готелю зазнав мінімальних змін, що є добрим показником, як і для готелю, так і для персоналу. Якщо на підприємстві в кадрах немає змін, то це означає, що персонал з одного боку якісно і добре працює і задоволений умовами праці, а з іншого боку немає потреба витратити час на навчання нових працівників та їх пошуки.

Для аналізу діяльності роботи будь-якого підприємства потрібно добре вивчити фінансово-економічний стан, що можна зробити завдяки збору

бухгалтерських, статистичних та фінансових звітностей основних показників діяльності готелю за два роки, мому розглянемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз основних економічних показників підприємства

| з/п | № Показники | 2018 р. | 2019.р. | Відхилення | |
|-----|---|-----------|-----------|---------------|-----------------|
| | | | | Абсо лютне | Відно сне, % |
| 1. | Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 361806250 | 360780210 | -1026040 | 0,3 |
| 2. | ПДВ, тис. грн. | 72361250 | 72156042 | -205208 | 0,3 |
| 3. | ПДВ у відсотках до виручки, % | 16,7 | 16,7 | - | - |
| 4. | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 289445000 | 288624168 | -820832 | 0,3 |
| 5. | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 202611500 | 202036917 | -574583 | 0,3 |
| 6. | Собівартість у відсотках до виручки, % | 56 | 56 | - | - |
| 7. | Валовий прибуток, тис. грн. | 86833500 | 86587251 | -246249 | 0,3 |
| 8. | Інші операційні доходи, тис.грн. | 52651 | 89760 | 37109 | 70,5 |
| 9. | Адміністративні витрати, тис.грн. | 11050 | 13020 | 1970 | 17,8 |
| 10. | Витрати на збут, тис.грн. | 980 | 1100 | 120 | 12,3 |
| 11. | Інші операційні витрати, тис.грн. | 10320 | 12206 | 1886 | 18,3 |
| 12. | Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн. | 86874121 | 86662891 | -211230 | 0,24 |

Продовження до таблиці 2.6

| | | | | | |
|-----|--|----------|----------|-----------|------|
| 13. | Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн. | 86874121 | 86662891 | -211230 | 0,24 |
| 14. | Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн. | 1737482 | 17332578 | -422445,8 | 0,24 |
| 15. | Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток /збиток, тис. грн. | 17374 | 17332578 | -422445,8 | 0,24 |
| 16. | Чистий прибуток / збиток, тис.грн | 69499297 | 69330313 | -168787 | 0,24 |

Джерело:[розраховано автором].

Проаналізувавши основні економічні показники готельного підприємства "Radisson Blu", я можу сказати, що прибуток зменшився в порівнянні з попереднім роком на 0,24% ,що є незначним показником, проте дохід від інших операційних витрат збільшився аж на 70,5% , що є дуже хорошим показником.

На стабільну роботу готельного підприємства ділового призначення впливають кількість бізнес-заходів в році, стабільність в світі.

Також для того ,щоб аналізувати роботу підприємства за рік варто подитися як саме зніюєть рентабельність, це розглянемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності підприємства

| Показники | Формула розрахунку для | Норматив | Значення за роками | | Відхилення (+), (-) |
|---------------------------------|--------------------------------------|----------|--------------------|---------|---------------------|
| | | | 2018 р. | 2019 р. | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <i>Показники рентабельності</i> | | | | | |
| Рентабельність продажів, % | $K_{pn} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$ | >0 | 0,19 | 0,19 | 0 |
| Рентабельність діяльності, % | $K_{вк} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$ | >0 | 0,24 | 0,24 | 0 |

Джерело:[розраховано автором].

За даними таблиці можна зробити висновок, що готель Radisson Blu має досить непоганий показник рентабельності, який за рік не збільшився, змін в рентабельності і продажів, і діяльності не відбулося, готель з кожної гривні проданої продукції чи послуг отримує 0,19 операційного прибутку.

Розглянемо узагальнену оцінку внутрішнього потенціалу готелю (Додаток Б). По даним таблиці серед показників можна вирахувати середній бал -9,4 з 10 можливих, це свідчить про те, що Radisson Blu Hotel є екологічно-відповідальний, технологічний, має висококваліфікованих працівників та позитивний імідж.

Особливості зовнішнього середовища та конкурентної позиції готельного підприємства "Radisson Blu"

Для якісного дослідження ринку послуг готеля «Radisson Blu» потрібно проаналізувати зовнішні фактори та їх вплив на роботу підприємства, розглянемо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз факторів макросередовища підприємства

| Сфера макросередовища | Назва фактора | Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою |
|-----------------------|--|---|
| 1. Міжнародна | 1.1.Пандемія Covid-19 | 10 |
| | 1.2.Конфлікт на сході | 6 |
| | 1.3Глобалізація світової економіки | 6 |
| 2. Політична | 2.1.Високий рівень корупції | 4 |
| | 2.2.Зміцнення змішаної економічної системи | 8 |
| | 2.3.Урядова стабільність | 6 |
| 3. Економічна | 3.1.Інфляція | 9 |
| | 3.2.Скорочення доходів населення | 9 |
| | 3.3.Недостатня кредитно-грошова політика | 9 |

Продовження до таблиці 2.8

| | | |
|-----------------------------|--|----|
| 4. Соціально - демографічна | 4.1.Підвищення кваліфікаційних вимог працівників | 10 |
| | 4.2.Нестабільність робочої сили | 9 |
| 5. Технологічні | 5.1.Поява новітніх технологій | 6 |
| | 5.2.Недостатній рівень вітчизняних інновацій | 3 |
| 6. Екологічна | 6.1.Посилення екологічних вимог | 10 |

Джерело:[проаналізовано автором].

Зовнішні фактори дуже впливають на роботу, конкурентноспроможність, забезпечення клієнтами та рівень доходів всіх підприємств туристичної ідустрії ,тим більш готелів.

Міжнародна сфера макросередовища дуже впливає на стабільну роботу Radisson Blu Hotel, адже під час пандемії в Україні неодноразово були карантинні обмеження, які або забороняли роботу готелів взагалі, або ж обмежували роботу закриваючи ресторани та бари. Вірус Covid-19 змусив керівництво готелю відправляти своїх підлеглих в неоплачувану відпустку або і взагалі скорочувати штат підприємства. Воєнний конфлікт між Україною та Російською Федерацією зменшив кількість акціонерів в готелі та ускладнив перебування російських туристів на території держави.

Політична сфера дала можливість самостійного вибору, але тим самим і підвищила конкуренцію у сфері туризму , корупція у свою чергу вимагає величезних видатків, що не відображаються у фінансовій звітності.

Економічна сфера макросередовища мабуть чиненайбільше впливає на туристичний бізнес , адже погані кредитні умови та непередбачення інфляції завдає величезних збитків підприємству, а скорочення коштів начелення викликає зниження попиту та змушує скорочувати виробництво.

Соціально-демографічна сфера з одного боку підвищує продуктивність праці персоналу та забезпечує підприємство висококваліфікованими працівниками, а з іншого- викликає ряд завдань у пошуку нових відповідних кадрів та їх навчання.

Технологічний прогрес змушує підприємство слідкувати за оновленнями та поновлювати матеріально-технічну базу ,якщо вона і не застаріла, щоб залишатися конкурентноспроможним.

Екологічна сфера змушує бути відповідальним та піклуватися про навколишнє середовище, хоча це і є позитивним фактором , але вимагає немалих коштів.

Аналізуючи таблицю 2.8 можна зробити висновок . що стан зовнішнього середовища є некомфортним та заважає нормальному функціонування готельному підприємству. Важливою ланкою в аналізі зовнішнього середовища є дослідження конкурентів, їх позиції , слабких та сильних сторін.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

| Показники | Radisson Blu | HYATT Regency Kiev | Готель "Opera" |
|----------------------------------|--------------|--------------------|----------------|
| Місце розташування | 10 | 8 | 7 |
| Середній рівень завантаженості | 9 | 7 | 9 |
| Популярність серед населення | 6 | 5 | 8 |
| Рівень професіоналізму персоналу | 10 | 10 | 10 |
| Якість основних послуг | 9 | 10 | 9 |
| Асортимент додаткових послуг | <u>8</u> | <u>10</u> | <u>8</u> |
| Якість рекламних засобів | 8 | 10 | 7 |
| Цінова політика | 9 | 6 | 9 |
| | 69 | 66 | 67 |

Джерело:[розроблено автором].

Аналіз конкурентів, які були самостійно обрані, Radisson Blu Hotel, HYATT Regency Kiev та Готель "Opera" відбувався за десятибальною шкалою оцінювання, де 10-найкращий показник , щосвідть лідируючу позицію по показнику.

За бальною оцінкою позицій підприємства лідером серед трьох розглянутих готелів є Radisson Blu , тому що він має найвигідніше розташування - в центрі міста ,неподалік від метро, має хорошу якість основних послуг та великий асортимент додаткових, але не є дуже популярним серед населення , адже основною масою гостей готелю є іноземці або українці, які приїхали з метою ділової поїздки.

Готель "Хаят" в свою чергу має першокласні показники по якості та асортименту послуг, але має негнучку цінову політику та є непопулярним серед населення, адже там зазвичай зупиняються заможні іноземці, в готелі "Опера" високий рівень професіоналізму та він є доволі популярним серед населення, але має не дуже зручне розташування, тому що знаходиться не в центрі міста та до найближчого метро 15-20 хвилин ходьби.

Отже, проаналізувавши конкурентноспроможність готелю "Radisson Blu" я можу зробити такі висновки:

- готелю потрібно покращити рекламу способом просування в мережі Інтернет та соціальних мережах;
- варто зробити ціни більш гнучкими, щоб привернути більше клієнтів серед населення;
- можна удосконалити рівень та кількість додаткових послуг;
- готель є конкурентноспроможним та має персонал з високим рівнем професіоналізму;
- має чудове розташування;
- доволі довго існує на ринку та займає лідируючі позиції.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT готеля "Radisson Blu"

| Можливості | Сильні сторони |
|--|---|
| Залучення різних груп відвідувачів за рахунок гнучкої цінової політики. Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу. Заохочення постійних клієнтів гнучкою ціновою політикою, наданням додаткових послуг, націлене на налагодження і розвиток взаємини з клієнтом. Розширення асортименту додаткових послуг. Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів | Місцерозташування в центрі міста. Позитивний імідж готелю в м. Київ. Хороша репутація у клієнтів. Можливість проведення різних заходів та конференцій, банкетів, зустрічей і т.д. Гнучка цінова політика. Якість та швидкість обслуговування. |
| Загрози | Слабкі сторони |
| Висока конкуренція на ринку готельних послуг. Нестабільність економічного середовища. Коливання курсів валют. | Відсутність басейну. Неефективна рекламна діяльність. Вартість деяких послуг вище, ніж у конкурентів. Слабо розвинена програма лояльності. |

Джерело: [проаналізовано автором].

Проаналізувавши таблицю 2.10 можна зробити наступні висновки:

- готель "Radisson Blu" займає лідируючу позиції в даному районі серед конкурентів завдяки розташуванню, хорошій репутації, високому рівню організації додаткових послуг та задоволеності постійних клієнтів;
- готелю варто б було розширити асортимент додаткових послуг та зробити програму лояльності для заохочення нових гостей;
- варто було б підвищувати рівень кваліфікації працівників задля того ,щоб залишатися конкурентноспроможними серед найкращий бізнес-готелів Києва.

Висновки до розділу 2

Radisson Blu Hotel належить до всесвітньо відомої готельної мережі "Radisson Hotel Group" має чотиризи зірки та є доволі популярним серед іноземних туристів. Має ділове призначення, тобто основною масою гостей є люди , які приїхали по роботі, на виставки, симпозіуми чи конференції , саме для цього в готелі є зали для конференцій різних розмірів. Гостями готелю є в основному туристи з Європи та Азії.

Radsson Blu має дуже вигідне розташування - в центрі Києві, неподіліз станції метро " Золоті Ворота". Готель повністю устаткований новітнім обладнанням , як і в номерах для гостей, так і всім комфортним для роботи персоналу. Також в готелі є бістро для сніданків та ланчів, бар та ресторан, також є обслуговування номерів.

Готель має організаційно-функціональну структуру, що означає наявність головного -лінійного керівника, який керує функціональними керівниками кожного з відділів.

Кількість персоналу - 204 особи на 255 номерів. персонал висококваліфікований , дуже добре виконує свої обов'язки та підтримує конкурентноспроможність готелю. На кількість постійного персоналу вплинуло користування сервісом аусорсингу, тобто договір з компаніями ,які одно-або

багаторазово надсилають працівників для виконання роботи в службі готелю(покоївки, прибиральниці, поварі, офіціанти).

На нормальне функціонування готелю дуже впливають зовнішні чинники, особливо пандемія-COVID-19 ,саме тому було розглянуто 2018-2019 роки.

Пандемія знизила завантаженість всіх готелів не тільки України , а і світу, тому що готелі, розваги який час були повністю закритими, а готелі в свою чергу були вимушені відправляти персонал в неоплачену відпустку.

Дохід від реалізації послуг зменшився за один робочий рік на 0,24%, проте рентабельність продажів та діяльності не змінилась в показниках, що є непоганим результатом.

Зменшення економічних показників є негативним показником на,який може вплинути маса факторів , зменшення кількості туристів в країні, ремонт в готелі , зменшення ділових заходів або ж банальне зменшення кількості персоналу, якщо говорити про невелике зменшення в доході.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ "RADISSON BLU"

Основні напрями удосконалення організаційної поведінки в готелі "Radisson Blu"

Організована поведінка надає персоналу готеля змогу вивести його на новий рівень роботи, згуртованість праці та високі показники в роботі. Готель відноситься до всесвітньо-відомої готельної мережі Radisson. По всьому світі нараховано 380 готелів цієї мережі, тому можна з точністю скати ,що там є своя корпоративна культура, правила та особливості як і роботі персоналу між собою, так і з гостями[38].

Щодо культури обслуговування Radisson дотримуються гасла "YES, I CAN", що означає "так, я можу", такожи мережа гарантує 100% якість обслуговування. Така норма готелю означає, що працівники завжди в будь-якому питанні повинні допомогти і іноді навіть трохи перевищити свої повноваження, а така самовіддача вимагає любові до роботи та хороших умов праці. Гості готелю мають можливість почувати себе як вдома, звичайно не переступаючи за норми поведінки, адже персонал створює всі умови для цього завдяки якості послуг.

У таких великих готельних підприємствах зазвичай бюрократичний тип управління, де висовуються чіткі правила для працівників, жорстокі обмеження та підвищена відповідальність не тільки у працівників, а і у структур готелю. Під таким тиском іноді важко підтримувати організаційну поведінку щодо настрою в роботі, але не довиконання правил. Якщо сформовані чіткі правила в роботі , то вони є і в поведінці.

Правила роботи та пояснення їх у організації поведінки працівників в великій мережі готелів Radisson розглянемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Правила роботи в Radisson Blu Hotel

| Правило | Ціль |
|------------------------------------|---|
| Чіткий розподіл праці | Показує важливість кожного працівника в готелі через власні обов'язки за які відповідає лише він; |
| Ієрархічність управління | Забезпечує контроль нижчого рівня вищим і тим самим запобігає конфліктних ситуацій у можливому лідерстві; |
| Наявність формальних правил і норм | Забезпечує однорідність виконання менеджерами своїх завдань та обов'язків; |
| Дух формальної безособовості | Показує те, що офіційні особи виконують свої обов'язки як приклад в роботі, який повинен стимулювати та надихати; |
| Кваліфікаційні вимоги | Важливий фактор для підтримання чесних робочих відносин через кваліфікаційні вимоги на посаду, адже виключає "кумівство" та непрофесіоналізм; |
| Моральні норми | Доносить дух єдності в робочі колективи, виключає егоїзм, злорадство і т.д.. |

Джерело:[12;37].

Аналізуючи таблицю точно можна сказати, що у кожного створеного правила на роботі є свій мотив і пояснення. В випадку з Radisson Blu Hotel правила з одного боку націлені на нормалізацію організаційної поведінки та культури персоналу готелю.

Раціональність, відповідальність та ієрархічність допомагають трудовому колективу готеля іти до спільної мети, це розвиває в організаційній поведінці саме дух єдинства, командна робота сприяє якісній, корисній роботі колективу через взаємоповагу та поміч один одному.

На риснку 3.1 розглянемо тип структури управління та основні його складових.

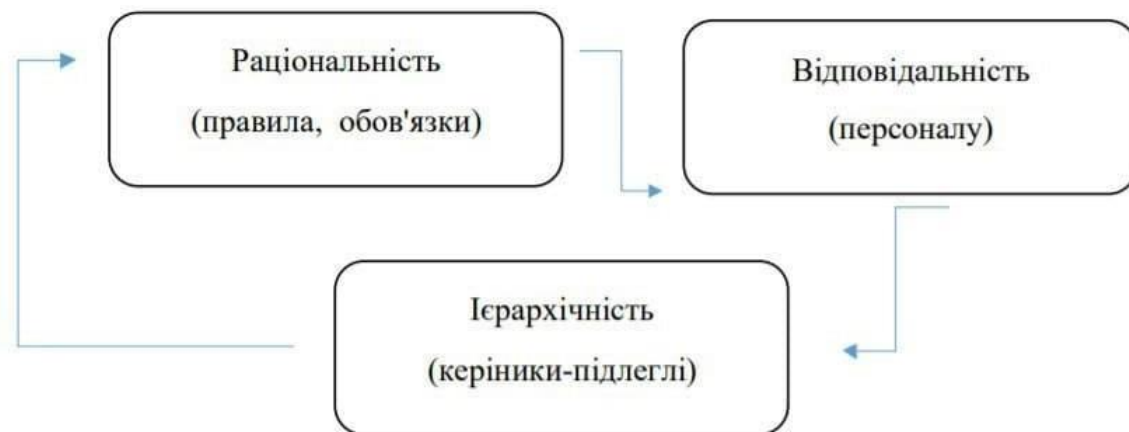


Рис 3.1 Основні складові структури управління

Джерело: [20].

Серед нематеріальних способів покращення організаційної поведінки в готелі "Radisson Blu" виокремлюють такі методи впливу як:

- кар'єрний ріст та підвищення кваліфікації;
- покращення умов праці;
- безпека персоналу та охорона на робочому місці;
- святкування свят робочим колективом;
- створення рівних можливостей в команді .

Але найкращим мотиватором є гроші, надбавка до зарплатні, премії і т.д. Для нормальної мотивації повинні бути вимоги, тобто ряд умов для отримання надбавки- такі вимоги є і в Radisson Blu Hotel:

- належне виконання обов'язків , покладених на працівника;
- дотримання трудової дисципліни;
- дотримання правил зовнішнього вигляду та особистої гігієни;
- якісне обслуговування гостей готелю;
- ініціативність;
- підвищення кваліфікації;
- здатність швидко знайти правильне рішення у незвичній ситуації.

Керівники підрозділів ведуть щодня облік виконання робітниками вимог, а в кінці місяця найкращих працівників нагороджують надбавками до зарплати.

Для того, щоб покращити організаційну поведінку працівників готелю керівники прибігли до teambuilding програми. Тімблдінг- це заходи, які надають можливість різним командам знайти між собою зв'язок і в кінцевому випадку покращити продуктивність праці[47].

Основою командного менеджменту є тімблдінг. Він дає можливість:

- сформувати неформальну атмосферу в колективі;
- створити команду однодумців;
- виявити лідерів в колективі;
- згуртувати співробітників;

сформувати навички колективної взаємодії. До такого методу прибігають дуже багато компаній та організацій у всьому світі, Radisson не є виключенням та організовує співробітницькі тури, поїздки та просто способи відпочинку. Корпоративний туризм є одним із інструментів менеджменту, який в кінцевому результаті допомагає правильно організувати поведінку, роботу та культуру працівників.

Навіть розвиток неформальних відносин між групами повнен контролювати керівник, адже при появі найменших труднощів, бар'єрів у спілкуванні чи конфліктів, менеджер повинен згладити та допогти вирішити ситуацію[37].

Тімблдінг в готелі "Radisson Blu" використовується для того ,щоб команда працівників краще реагувала на нові поставлені завдання не окремо, а разом, щоб навчилися своєчасно та правильно реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища. Якщо провести паралелі між спільним відпочинком на пікніку та роботою, то можна виділити мотиви, які допомагають тімблдінг програмі покращити взаємовідносини працівників:

- націленість команди на хороший результат;
- прийняття відповідальності за результат в команді кожним членом;
- приємність роботи один з одним= комфорт;

- взаємодія і самоврядування в команді;
- прийняття командних рішень та узгодження з керівниками.

Після слідування мотивам команда починає довіряти один одному, звикає до особливостей в поведінці та проявляє увагу та повагу до керівництва, також виокремлює неформального лідера, до якого може прислухатися. Неформальне лідерство це також важливий фактор організації поведінки, адже якщо він буде правильно та вигідно для готелю мислити, то і працівники робитимуть те ж[46].

Слід розуміти, що мова йде не тільки про спільне святкування подій, а і про формування тісного зв'язку в команді, формування "ми" та створення командного духу, які в кінцевому результаті переростуть у взаємоповагу та розуміння. Готель "Radisson blu" користується принципами командного менеджмента, що є хорошою ознакою організації поведінки персоналу.

Розроблення плану діяльності удосконалення організаційної поведінки персоналу в Radisson Blu Hotel

Для організації поведінки персоналу в готелі потрібно насамперед правильно розставити пріоритети, щоб розуміти важливість факторів впливу на поведінку персоналу. Покращення організаційної поведінки працівників готелю "Radisson Blu" можливе лише за дотримання умов:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- покращення комунікації між робітниками;
- знаходження шляхів мотивації робітників;
- створення неформальних команд та лідерів;
- матеріальне та нематеріальне заохочення;
- удосконалення програм teambuilding;
- обрати тип корпоративної культури, що найкраще підійде до даного колективу;

- мінімізація особистісних конфліктів.

На мою думку, доцільно було б запропонувати нові, або ж покращені методи матеріальної та нематеріальної мотивації в готелі. Прикладами нематеріальної мотивації можуть виступити:

- постановка перед керівниками підрозділів чітко сформульованих завдань;
- систематичний аналіз досягнутих цілей не командами, а кожним працівником окремо.;
- залучення команд готелю до програм навчання та підвищення кваліфікації задля кар'єрного росту;
- створення якомога простішої та прозорішої системи оплати праці працівникам.;
- делегування працівниками управлінських повноважень;
- створення атмосфери суперництва в колективі для підведення підсумків;
- виокремлювання успіхів працівників привселюдно, доношення значимості його в команді та організації.

Також доволі дієвими є тренінг-програми, особливо в великих готельних мережах типу Radisson, в такому випадку я б радила долучитись або організувати тренінги між працівниками різних підприємств. Такий спосіб може допомогти в освоєнні нових знань та побудувати міцніші зв'язки між людьми які будуть проходити навчання разом. Якщо говори про керівництво, то було б доцільно організувати тренінг програму для керівників із виступом, де вони зможуть поділитись способами вирішення проблем та конфліктів, реагуванню на зовнішні та внутрішні чинники[45].

Тренінги можна організувати власне у готелі не відриваючись від процесу обслуговування гостей. Тут в силу будуть вступати і взаємопоміч і покращення контактів між робітниками, тим самим такий спосіб зможе;

- покращити професіоналізм працівників шляхом надання нових теоретичних та практичних знань;
- удосконалити процес управління готелем керівництва та отримання досвіду керівників інших компаній;
- оновлення кваліфікаційних вимог, де важливою ознакою будуть особисті якості людини;

Готелю «Radisson Blu» запропоновані такі тренінг-програми як:

1. Організація служби «Food and beverage»:

- Проводиться для менеджерів, супервайзерів, старших офіціантів та барменів;
- Максимально може відвідати тренінг одночасно 12 осіб;
- Тривалість програми складає 24 академічні години та 8 днів.

Програма триватиме три години на день;

- В цілому програма займе два тижні - по 4 заняття в за один тиждень;
- Проводитиметься тренінг в конференц-залі готелю "Radisson Blu";
- Оплату тренінгу повністю на себе бере готель;
- Тренінг коштуватиме 2000 грн. за одну людину;
- Тренінг-програма складатиметься з чотирьох частин наведених в таблиці:

Таблиця 3.2

Тренінг програма для працівників F&B відділу

| Назва частини | Знання та навички | Призначення |
|-----------------------|---|---|
| Обслуговування гостей | Присутні будуть вивчати норми сервірування, оновлене меню, тонкощі підбіру страв одне до одного, поради для гостей, вчитимуться по запахам розрізняти сири та проходилимуть праугичні заняття в групах. | Через практичні заняття покращить неформальні відносини, оберуть неформального лідера; збільшать багаж знань у сфері своєї роботи |

Продовження до таблиці 3.2

| | | |
|------------------------|---|--|
| Майстерність керівника | Проведуться ситуаційні вправи між керівниками та підлеглими та обіграють ситуації, які могли б статися в колективі, Озвучиться теоритечний матеріал про важливість організації поведінки в колективі. | Через обіграння ситуації можна буде навчитися правильно вирішувати конфлікти та передбачати спірні ситуації. |
| Барна справа | Запрошений сомельє проведе курс по основних видах алкоголю та продемонструє правильне поєднання з основними стравами та десертами, проведе дегустацію вин. | Можлсть поділитись досвідом, покращити спілкування та набратися професійних навичок. |
| Технологічність | Розповідатимуть про круті лайхфаки в роботі працівників сфери гостинності, практична демонстрація роботи із спеціальною оновленою технікою в готелі. | Покращить знання працівників, упростить роботу та підніме швидкість виконання. |

Джерело:[розроблено автором].

Такий спосіб організації поведінки, на мою думку, є дуже дієвим, адже працівники не тільки набираються нових знань від професіоналів, а і виконують цікаві практики та розігрують сцену в більш неформальній обстановці. Працюючи та навчаючись одночасно мають змогу поспілкуватися та повеселитися, що може максимально покращити відносини між працівниками з різних локацій, які в майбутньому можуть допомогти.

З професійної точки зору такі тренінги покращують навички, а це також позитивно впливає на організаційну поведінку, адже впевненість в собі та своїх сила впливають на настрій, а настрій є складовою внутрішнього середовища.

Тренінг-програми зазвичай проводять або лише для керівників, або для підлеглих, я вважаю, що раціональніше об'єднувати всіх працівників однієї служби, адже це налагодить контакт між ними, підлеглі не будуть триматися осторонь своїх керівників, а вони в свою чергу краще сприйматимуть та розумітимуть своїх робітників.

2. "Сервіс та вино":

- проводиться для офіціантів зі всіх відділів: банкетної служби, служби обслуговування номерів бару, ресторату та бістро;
- максимальна кількість осіб 25;
- тривалість курсу складає 20 академічних годин: з понеділка по п'ятницю- 4 академічні години в день;
- Загалом програма займе 1 тиждень;
- Проводитиметься тренінг буде в конференц-залі готелю "Radisson Blu";
- Тренінг програма для персоналу буде безкоштовна, а для готелю 1200 грн з особи;
- програма буде націлена на практичні заняття в групах, які створюватимуться в вільному способі;
- метою тренінгу буде покращити навички обслуговування та збереження часу для офіціантів, ;
- буде практикуватися взаємопоміч в роботі, як фізична , так і розумова;
- створюватимуться неформальні лідери для своїх груп, що може призвести до поліпшення атмосфери в колективі;
- вдовгостроковий та стабільний результат; направлення розвитку вашого;
- складуть план дій для офіціантів для покращення самопочуття та збереження енергії, обчунтують дієві методи - як справитися з агресією.

Тренінги , на яких немає керівників. допоможуть налагодити неформальні зв'язки в колективі, надають можливість менше пригнічувати свої емоції і більше керуватися ними, дають змогу показати себе відкритими та почати спілкуватись із людьми з іншої локації.

На мою думку, тренінг-програма є чудовою ідеєю, яка дозволяє не тільки покращити вміння в роботі, а і організувати поведінку між працівниками готелю.

3. "Готельна справа" :

- курс, що проводиться для працівників, які хочуть підвищити кваліфікацію та вийти на нову посаду та покращити заробітню плату;
- проводиться для всіх бажаючих;
- курс показуватиме аспекти обслуговування в різних готелях: Radisson Blu Hotel, готель "Hilton" та "Hyatt Regency";
- Всі готелі ділового типу покажуть різницю в обслуговуванні та запрошений персонал продемонструє свою роботу та можливі лайфхаки;
- відбудуватиметься у конференц-залах готелів Radisson Blu Hotel, готель "Hilton" та "Hyatt Regency";
- максимальна кількість осіб на курсі-18 осіб;
- тренінг коштуватиме 9000 грн. для одного, але для працівників цих готелів буде діяти знижка - 30%але максимум 4 працівника з 1 підприємства;
- Тривалість курсу- 42 академічні години, 7 годин на день , 2 рази на тиждень та всього 3 тижні- під час курсу буде перерва на сніданок та обід;
- в останній день курсу буде проходитися тестування- практичне та теоретичне, яке покаже на скільки засвоїли нову інформацію;
- після закінчення курсу надається сертифікат, який свідчить про проходження курсу , з таким сертифікатом буде простіше влаштуватися на роботу в підприємство індустрії гостинності;
- курс дасть можливість підвищити рівень життя;
- фахівці розкажуть та проведуть практичні заняття по інноваційним технологіям на готельних підприємствах;
- продемонструють роботу керівництва та розкажуть про всі аспекти;
- слухачі курсу дізнаються як саме потрібно організувати маркетингову політику підприємства, складатимуть розрахунки;

- Навчатися розраховувати свій робочий день щоб підвищити ефективність та знизити енерговитрати;

- проведуться всі аспекти роботи від найнижчої ланки працівників до найвищої- керівництва.

4. "Адміністратор готелю":

- проводиться для працівників готелю ,які хочуть підвищити кваліфікацію;

- тривалість курсу 60 академічних занять, по 3 години- 20 занять;

- курс триває місяць та два тижні;

- курс підвищення кваліфікації буде проводитись в конференц-залі готеля "Radisson Blu";

- максимальна кількість осіб на курсі-10 осіб;

- ціна курсу для однієї особи -3600 грн;

- після закінчення курсу працівники отримають сертифікат;

- фахівці покажуть як правильно спілкуватись та розраховуватись з клієнтами;

- розкажуть про основні найважливіші аспекти роботи бару, рестораху, кухні;

- будуть заняття про конфлікти, як потрібно уникати та загладжувати їх;

- будуть заняття присвячені менталітету туристів з різних країн та їх побажань.

Для утворення сильного колективу існує командний менеджмент, який складається з трьох аспектів:

- team skills — навички командної роботи;

- team spirit — формування командного духу;

- team building — механічні дії по підборі команди.

Це і формує собою поняття тимблдіingu, для орагнізації поведінки в готелі "Radisson Blu" я хочу запропонувати ряд ігор:

1. "Врятуй його"- гра в правилах якої- розгадати головоломку, щоб врятувати і себе і команду суперників з пастки, гра проводиться в двох закритих кімнатах, в одній кімнаті знаходяться підказки ,щоб відчинити другу, а колеги зможуть спілкуватися по 1 рації.

Така гра зможе підсилити командний дух та дасть зрозуміти, що взаємопоміч є дуже важливим аспектом в командоутворенні, а факт наявності лише одного засобу зв'язку покаже важливість поваги одне до одного, тому ,що в деяких ситуаціях потрібно буде уступати іншому.

Азарт та задоволення від процесу дають учасникам можливість швидко забути, що це вправа і вони отримують максимальне задоволення, тим зміцнюючи зв'язок одне з одним.

2. Гра в волейбол, футбол, дартс, великий теніс і т.д дасть можливість обрати собі заняття за вподобанням та провести з користю для здоров'я час , який піде на користь конкурентноспроможності готелю.

Активний відпочинок дуже важливий в командоутворенні , саме для цього великі компанії збирають футбольні команди та грають з одне з одним. Такий досвід запам'ятається надовго та змусить співробітників полюбити свою роботу та більше її цінувати, що вплине позитивно на організацію поведінки.

3. Для любителів віртуальної реальності- комп'ютерні ігри- але грати потрібно не з незнайомими, а зі своїми колегами формуючи команду, в якій від результату одного залежатиме результат всієї команди, так як на роботі в таких іграх формується взаємопереживання та допомога одне одному.

4. "Radisson KVEST" - квест по різних відділах готелю з запитаннями, які можуть відноситися до людини , яку всі знають чи до місця в готелі.

Така гра допоможе краще вивчити своє робоче місце та розвивати цікавість одне одним, адже ви точно дізнаєтесь одне одного.

Масштаби готелю дозволяють проводити заходи всередині, адже це найкращий спосіб на роботі відчувати себе як вдома.

Також доцільно користуватися вже створеними програмами тимблдіingu, які можна підкорегувати під окремі групи чи підпроділи.

В таблиці 3.3 розглянемо які види доцільно використовувати та їх характеристики:

Таблиця 3.3

Види тимблдіingu

| Назва виду | Опис | Призначення |
|-----------------|--|--|
| Спортивний | Люди, що звикли до спокійної роботи, монотонного виконання обов'язків, виконують складні завдання, пов'язані з фізичними зусиллями, адреналіном. | Працівники в екстремальних умовах можуть показати себе з нового боку і стати лідерами думок. |
| Екстримальний | Гонки, сходження, спуск по гірських річках, занурення в морські глибини і командні види спорту. | Якщо колектив довгий час не змінює локацію, то це пригнічує моральний стан та настрій, тому екстримально проведений час зі своїми колегами точно покращить настрій та забезпечить спільними враженнями. Такий вид тимблдіingu є найбільш популярним. |
| Творчий | Театральні та музичні постановки, літературні вечори, танцювальні конкурси, історичне моделювання допомагають знайти свої сильні сторони. | Допомагають подивитися на членів колективу не в звичній офісній обстановці, а свіжим поглядом, розкрити свої таланти, проявити себе в нестандартних умовах. |
| Інтелектуальний | Досить дати проявити себе в незнайомій обстановці інтелектуальні ігри, квести, фотополювання в міських умовах, спільне заняття ручними промислами. | Допоможе проявити себе у компанії, показати сильні сторони та повчитися у інших, так в колективі може зв'язатися взаємоповага. |
| Психологічний | Психологічні ігри, які моделюють життя всередині колективу. | Допомагає виявити проблеми в робочому колективі та знайти істинну причину суперечок. |

Джерело:[37,30].

Всі ці види тимблдіingu доречно використовувати для організації поведінки в Radisson Blu Hotel.

Для гарного функціонування готелю потрібно розвивати корпоративну культуру, адже вони з організацією поведінки дуже пов'язані і формує сукупність норм поведінки та цінностей для всіх працівників підприємства.

Також найкращими типами для організації поведінки готельного підприємства «Radisson Blu» є ієрархічний та клановий тип. Для типу корпоративної культури «Ієрархія» характерна структура «керівник-підлеглий». В кожному відділі чи службі є керівник, якому підпорядковується підлеглий або група підлеглих, також існує не один керівник, а декілька, які формують собою драбину з керівників та підлеглих працівників. Для типу корпоративної культури «Клан» характерна робота в команді та допомога один одному. Можна сказати, в такому типі кожен працівник відчуває себе комфортно та дружнього в колективі, неначе в сім'ї.

Комбінування таких двох типів дуже схоже на велику сім'ю, адже є керівники- батьки, та старші і менші діти, у яких також є свої головні. Не дивлячись на те, що хтось є головнішим в колективі може зберегтися відчуття єдності та взаємопомочі, такий колектив зазвичай відданий своїй роботі та колективу. За такого типу в колективі зазвичай не буває суперечок та недомовок, а поза роботою такий колектив часто проводить відпочинок разом, що дуже добре впливає на роботу в готелі, таким колективом дуже просто керувати через неформальних лідерів, які самі собою організують поведінку персоналу. Також можна провести аналогію з родиною: бабуся була мамою та дочкою, так і керівник був менеджером та офіціантом, тобто, щоб стати на вищу посаду потрібно пройти всю дорогу, що також об'єднує та надає стимулу працівникам нижчого рангу.

В роботі часто згадується про мотивацію працівників, яку потрібно розвивати, але також можна установити заохочувальні подарунки. Для заохочування працівників я можу запропонувати виділяти найкращого працівника в кожному із відділів раз на місяць. Ним може стати будь-хто

,наприклад - серед офіціантів- той у кого найбільше замовлень було, чи просто той хто перевиконав план роботи.

Яке саме заохочення буде надаватися- вирішить керівництво, серед варіантів може бути:

- квитки на концерт, в кіно чи театр;
- абонимент в спортзал на місяць;
- вечеря в ресторані на двох;
- сертифікат на майстер клас по приготуванні їжі;
- грошову премію- по бажанню працівника.

Таке заохочення стимулюватиме команду краще працювати, а працівник, який отримав бонус, в свою чергу, з відчуттям радості йтиме на роботу і зможе отримувати від неї задоволення. В такому випадку обов'язковою умовою є якісна робота менеджера- обрати чесно найкращого працівника, щоб кожен розумів, що саме він цього заслуговує. Якщо команда буде думати, що хтось незаслужено отримав бонус, то це може підірвати організаційну поведінку відчуттям несправедливості.

Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення організаційної поведінки персоналу в готелі «Radisson Blu»

Для обрання найкращого заходу потрібно обґрунтувати всі фактори, що присутні у представлених мною тренінг-заходів :

Таблиця 3.4

Аналіз заходів для Radisson Blu Hotel

| № п/п | Назва | Ціна за1 людину/за всіх | | Тривалість | Кількість учасників |
|-------|------------------------|-------------------------|-------|------------|---------------------|
| 1 | «Food and beverage» | 2000 | 24000 | 24 | 12 |
| 2 | "Сервіс та вино": | 1200 | 30000 | 20 | 25 |
| 3 | "Готельна справа" | 6000 | 24000 | 42 | 4 |
| 4 | "Адміністратор готелю" | 3600 | 36000 | 60 | 10 |

Джерело:[розраховано автором].

Якщо проаналізувавсі чотири запропоновані мною заходи , то можна зробити висновки, що з економічної точки зору найкращим для готелю тренінгом є другий - "Сервіс та вино", адже охоплює найбільше людей та є найдешевшим, такий тренінг можна застосувати для всіх офіціантів готелю для покращення їхніх знань та організації командного духу та поведінки. Проаналізуємо бальні показники тренінг заходів від 1 до 5:

Таблиця 3.5

Бальна оцінка заходів для готелю "Radisson Blu"

| № п/п | Назва | Вартість | Кількість учасників | Покращення робочих навичок | Організація поведінки | Всього |
|-------|------------------------|----------|---------------------|----------------------------|-----------------------|--------|
| 1 | «Food and beverage» | 4 | 3 | 3 | 5 | 15 |
| 2 | "Сервіс та вино": | 5 | 5 | 2 | 4 | 16 |
| 3 | "Готельна справа" | 1 | 1 | 5 | 4 | 11 |
| 4 | "Адміністратор готелю" | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |

Джерело:[розраховано автором].

Проаналізувавши таблицю 3.5 можна зробити висновок, що найкращим варіантом серед представлених тренінг-заходів для Radisson Blu Hotel є "Сервіс та вино", адже по сумі всіх показників він зайняв перше місце. Важливим показником є те, що саме в цьому заході разом попрацювати, провести час і весело і з користю зможе найбільше працівників, це укріпить командний дух та покращить організаційну поведінку без жодної матеріальної мотивації.

Також я можу сказати, що тренінг "Готельна справа є дуже корисним саме для керівників, адже там вони зможуть дізнатись та покращити свої навички безпосередньо в організації поведінки персоналу.

Щодо тренінгу «Food and beverage» можна зауважити, що працівники зможуть краще зрозуміти своїх керівників та можливо зробити їх своїми неформальними лідерами, що для організації поведінки працівників готелю буде найкращим фактором.

"Адміністратор готелю" дає змогу побачити функціонування інших готельних мереж та дізнається досвід організації своїх колег, тобто теоретично працівники покращать свої знання.

Для того ,щоб обрати найкращий вид teambuilding для обраного готелю можемо проаналізувати фінансові показники :

Таблиця 3.6

Аналіз фінансових показників видів Teambuilding

| Назва | Ціна | Відхилення | | | | | | | |
|------------------|------|------------|-------|-------|------|------------|------|------|------|
| | | Абсолютне | | | | відносне % | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Спортивні ігри | 3000 | 0 | -2000 | -2500 | 1000 | 0 | 66,7 | 83,3 | 33,3 |
| Комп'ютерні ігри | 1000 | 2000 | 0 | -500 | 3000 | 200 | 0 | 50 | 300 |
| "Radisson KVEST" | 500 | 2500 | 500 | 0 | 3500 | 500 | 100 | 0 | 700 |
| "Врятуй його" | 4000 | -1000 | -3000 | -3500 | 0 | 25 | 75 | 12,5 | 0 |

Джерело:[розраховано автором].

Найбільша різниця між "Radisson KVEST" та "Врятуй його", квест майже в разів дешевший за гру, тому з економічної точки зору вигідніше було б найняти людину , або заплатити працівникові, щоб він склав квест для співробітників, адже всі ці ігри націлені на одне - згуртувати колег, який саме тип тімбілдінгу підійде колективу, на мою думку, варто вирішувати лише керівнику, адже тільки він знає звичке та вподобання своїх підлеглих.

Проаналізуємо пропозиції від вже існуючих тренінг компаній:

Таблиця 3.7

Аналіз існуючих тренінг-заходів

| Назва тренінгу | Компанія | Ціна | Час | Характеристика |
|----------------|---------------------------------|------|-----------|---|
| Школа "Хорека" | Тренінговий цент Вікторії Буник | 3500 | 12 занять | Проводиться лише для керівників готелів та відділів |

Продовження до таблиці 3.7

| | | | | |
|------------------------------|---------------------------------|------|-----------|---|
| Ефективна психологія | Центр Наталії Кравченко | 1600 | 34 години | Для всіх бажаючих, розповідається про контроль психології, поведінки на роботі |
| Думай як власник | Центр Наталії Кравченко | 2000 | 15 годин | Вважається новим поглядом на сучасні бізнес ідеї |
| Результативний адміністратор | Тренінговий цент Вікторії Буник | 2000 | 8 занять | Курс підвищення кваліфікації для офіціантів, розповідається про особливості керування та практик. |

Джерело:[35,36].

Аналізуючи представлення в таблиці 3.7 тренінг програми, я можу зробити висновок, що курси в основному направлені на підвищення кваліфікацій, вивчення нової інформації та освоєння сучасних бізнес ідей. Я вважаю, що зі сторони організації поведінки доречно було б скористатися тренінгом "Результативний адміністратор", в тому випадку якщо відправити туди групу офіціантів, які разом будуть проходити підготовку.

Проаналізуємо запропоновану систему заохочень :

Таблиця 3.8

Аналіз системи заохочень в Radisson Blu Hotel

| № п/п | Назва | Ціна | Повна ціна |
|-------|---|------|------------|
| 1 | Квитки в театр на двох | 500 | 1000 |
| 2 | Вечеря в ресторані на двох | 500 | 1000 |
| 3 | Сертифікат на майстер клас по приготтуванню їжі | 800 | 1600 |
| 4 | Грошова премія | - | 1500 |

Джерело:[розроблено автором].

Аналізуючи таблицю 3.8 , можна зауважити, що заохочення можуть бути для двох, адже вихідний день працівники зазвичай хочуть провести з другою половинкою, друзями чи сім'єю, саме тому недоречно було б давати подарунок для однієї людини. Я думаю, що варто щомісяця дарувати різні

винагородизаохочення, щоб це було сюрпризом для працівника, але завжди дати змогу обрати фінансову винагороду.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі були запропоновані варіанти покращення організаційної поведінки персоналу та теоретично обгрунтовані.

Дослідженно, що організація поведінки це завдання не лише керівництва, а і самого персоналу, якщо працівники не будуть відповідально відноситися до колективу, то і працювати їм буде не в задоволення.

Для організації поведінки в готелі я б радила:

- організовувати тимбілдінг ігри або заходи, які будуть створювати не дух суперництва, а навпаки - об'єднувати;
- організовувати тренінг-заходи, де і підлеглі і керівники зможуть разом навчатися, проводити практичні заняття та ділитися досвідом одне з одним;
- для працівників створювати заохочення в виді подарунків за найкращі роботи раз на місяць;
- розробити програму, де працівники навчатся уникати конфліктів;
- створювати умови, де б була неминою взаємопоміч та повага;
- покращити ставлення до роботи через створення корпоративних свят та вечірок.

Якщо готель "Radisson Blu" буде дотримуватися рекомендацій, то зможе покращити відносини в колективі, правильно організувати поведінку працівників, що в кінцевому результаті приведе до покращення роботи персоналу, підвищення конкурентноспроможності та зміцнення відносин між усіма працівниками.

Хороші умови праці та робота в задоволення зменшать плинність кадрів, що допоможе зберегти важливих, досвічених працівників в готелі.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА "RADISSON BLU"

Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт в готелі "Radisson Blu"

Система інформаційних технологій в готельних підприємствах дуже важлива, особливо , коли полегшує роботу персоналу та допомагає отримати додаткові кошти. Інформаційні технології в готельному бізнесі зазвичай включають в себе такі складові:

- Системи бронювання та резервування;
- Глобальні розподільчі системи;
- Послуги Інтернету;
- Мобільні системи зв'язку;
- Комплексні автоматизовані системи управління підприємством;
- Спеціалізовані та універсальні програмні продукти.

Робочі місця персоналу готелю "Radisson Blu" є автоматизовані і тим самим вимагають об'єднання всіх відділів, що забезпечить зручність в роботі та своєчасну комунікацію між структурами.

На всіх комп'ютерах встановлена операційна система Windows 10, спеціалізована система Fidelio, та комплекс програм (MS Office, Adobe Reader, Skype, Viber та ін.). Інтерфейс програмного забезпечення системи «Fidelio» наведений у Додатку В.

На сучасному ринку існує безліч систем управління готелем, які між собою різняться базовими характеристиками та ціновою політикою, проте функціональні можливості вони мають однакові. Окрім Fidelio, існує безліч варіантів , наприклад, Lodging Touch LIBICA, Epitome PMS, Amadetis PMS,

OPERA, Optima, Senium, Nimeta, Едельвейс, Готель 3, KEI Hotel, UCS Sheiter, Парус-Готель, Галактика. Попри великий вибір , основними функціями системи залишаються:

- Управління номерним фондом готелю;
- Управління рестораном, баром, прчкою і т.д;
- Широкі можливості фінансового контролю та аудиту;
- Легка робота з інтерфейсом;
- Наявність інтерфейсів з периферійними системами;
- Конфіденційність і надійність.

Основні функції АСУ Фіделіо наведені на рисунку 4.1.

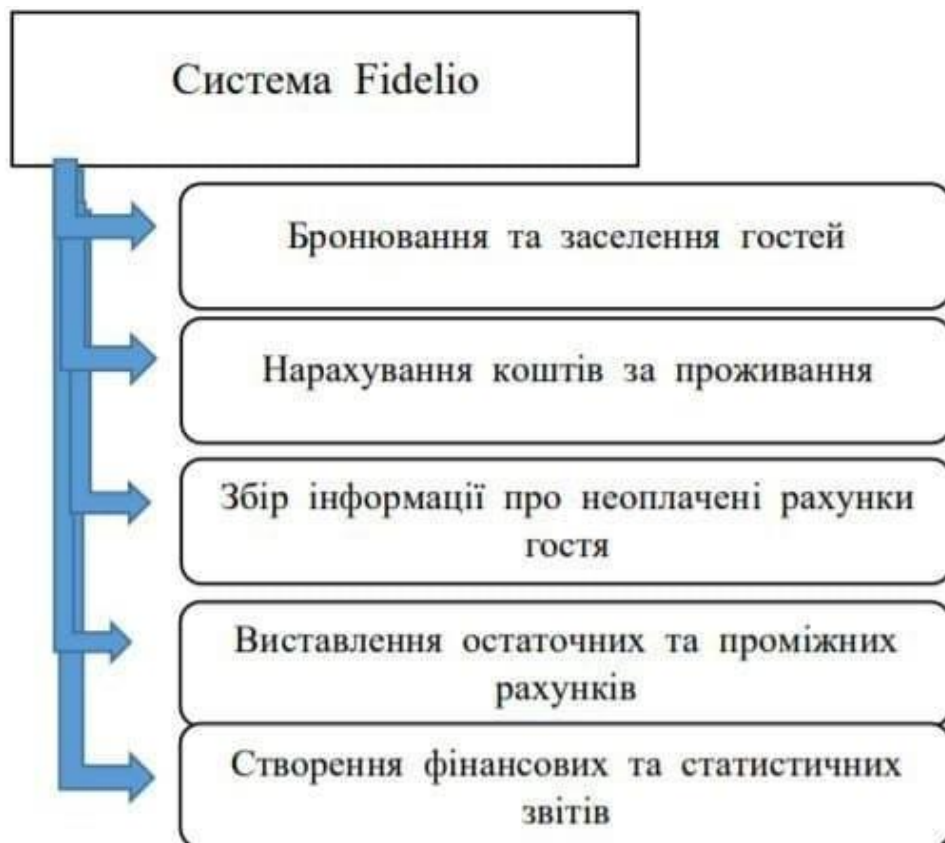


Рис. 4.1. Основні функції системи Fidelio

Джерело: [17].

Система Fidelio Front Office (FFO) допомагає автоматизувати основні етапи роботи готелю: від комп'ютерного бронювання номерів, реєстрації, розміщення і виписки гостей до управління номерним фондом, ведення

бухгалтерії і фінансів. До переваг FFO слід віднести: легкість в експлуатації, обумовлену досить простою логікою побудови системи і зручністю інтерфейсу, високий рівень безпеки, забезпечений суворим розмежуванням доступу користувачів, гнучкість налаштування. Система FFO може успішно використовуватися як в готелях, що належать до готельних мереж, так і в незалежних готелях і пансіонатах з абсолютно різною технологією роботи [17].

Система Fidelio складається з наступних основних модулів: модуля бронювання, модуля порт'є, модуля касира, модуля бухгалтера.

Система забезпечує усі основні процеси щодо бронювання в готелі, дозволяє забронювати місце для одного гостя, для групи, відміна, коригування, перенесення броні.

Модуль порт'є схожий на модуль бронювання, але продовжує друге по своїх функціях - підтвердження, відміна, заклад службових рахунків готелю.

Модуль касира є найбільш складним модулем системи. Користувач, який працює в даному модулі, може виконувати наступні основні функції[46]:

- поточна робота з рахунками клієнтів;
- виставлення проміжних рахунків;
- переселення клієнта в інший номер;
- виписка;
- ведення головної каси;
- ведення операцій обмінного пункту;
- здійснення прийому депозиту для бронювання;
- друк звітів для касирів;
- виправлення броні клієнта;
- прийом оплат;
- перенесення нарахувань з одного рахунку на інший;
- розподіл і об'єднання нарахувань;
- ручні нарахування на рахунки клієнтів.

Бухгалтерський модуль системи є сильно спрощеною бухгалтерською програмою, націлену на відстеження заборгованостей клієнтів, які вже виписані і яким виставлені рахунки за послуги. Функціональність даного модуля системи не дуже багата, але дозволяє проводити деякі маніпуляції з нарахованими[6].

Забезпечує персонал всією інформацією, яка знаходиться на картці гостя, для полегшення роботи працівників. Завдяки системі інформація щодо ім'я, адреси проживання, мови спілкування, факсу номеру телефону та особистих побажань знаходиться у вільному доступі для персоналу готелю, щоб зробити якість обслуговування на вищому рівні.

Контроль номерного фонду готелю також повністю забезпечує Fidelio, адже завжди можна перевірити заброньовані, зайняті номери, брудні чи ті, що знаходяться на стадії прибирання чи ремонту, що допомагає працівнику швидко надати всю інформацію щодо вільних номерів та поселити гостя.

Бухгалтерський модуль та касира допомагають здійснювати фінансові операції, зберігати потрібну інформацію, дозволяє здійснювати деякі маніпуляції з рахунками для спрощення роботи працівників готелю.

Система Fidelio надає можливість складати різного роду звіти, довідки, статистику, прогнози, які необхідні для аналізу, подальшого прогнозування і планування діяльності готелю [46].

Вибір готелю "Radisson Blu" системи Fidelio обумовлений зручністю в використанні, безпечністю та конфіденціальністю інформацію та доступністю всіх потрібних функцій для нормального функціонування готелю та комфортною роботою персоналу.

Аналіз Інтернет-контенту Radisson Blu Hotel

На сьогодні однією із складових іміджу готелю є Інтернет-контент, завдяки якому потенційні гості можуть ознайомитися з інформацією про наявні

послуги, їх вартість, варіативність номерного фонду. Якщо правильно піднести своє підприємство, показати сильні сторони, то більше гостей зацікавляться та захочуть відвідати саме цей готель.

Сайт готелю "Radisson Blu" знаходиться за адресою: «<https://www.radissonblu.com/ru/about-blu>». Інтерфейс сайту представлений в додатку Г.

Так як Radisson Blu Hotel є мережевим готелем, то окрім конкретної інформації про об'єкт дослідження, ми можемо дізнатися інформацію про мережу загалом. Готельна мережа пропонує зареєструвати свій особистий кабінет, через який безпосередньо за допомогою сайту можна забронювати номер та перебуваючи довгий час отримати непогану знижку - 10%. Якщо стати постійним гостем готелю, то отримуючи бали можна навіть отримати день безкоштовного проживання.

Відразу на сайті можна помітити клавішу зміни мови на російську, українську, англійську чи німецьку. Також зайшовши на посилання можна прочитати інформацію про мережу Radisson загалом.

Відразу вказана адреса готелю- Вулиця Ярославів Вал 22, 1034 та номер рецепшену- +380444922200. Відразу ми можемо побачити посилання на гарячі пропозиції з найбільшими знижками, що точно заохочує гостей.

Пройшовши по сайту вниз ми можемо подивитися всі вільні номери на обрану дату та відразу ж забронювати номер в готелі через сайт.

Також на сайті можна прочитати інформацію щодо заїзду та виїзду і всіх можливих додаткових послуг.

Основними вкладками є:

- огляд;
- номери;
- пропозиції;
- конференції та заходи;
- ресторани та бар;

- відгуки, контактні дані та найближчі пам'ятки.

В огляді можна знайти скорочену інформацію про сайт загалом, мережу, кімнати, фотографії і т.д..

У вкладці номера можна побачити весь номерний фонд, що складається з 254 номерів, їх класифікацію, особливості устаткування, ціну та додаткові послуги. По кожному типу номерів представлені фото, щоб потенційний гість мав можливість обрати те, що найбільше сподобається, є можливість обрати номер з кращим видом чи з іншими додатковими функціями.

На сайті є спеціальні пропозиції:

- економ з Radisson, що дає можливість учасникам програми отримати знижку на проживання в будь-якому готелю цієї мережі;
- "Справи та відпочинок"- функція , що надає гостю номер підвищеного комфорту, сніданок до номере, експрес-хімчистку та швидкошвидкісний доступ до мережі Інтернет;
- "Відпочинок в місті"- готель надає квитки до пам'яток міста та музеїв, квитки на транспорт, сніданок та збереження багажу до вильоту;
- "Місцеві пам'ятки"- це квитки на популярні заходи в місці, музеї та пам'ятки та квитки на безкоштовний проїзд в транспорті;
- "Романтичний відпочинок" включає у вартість шампанське, сніданок до номеру на двох та пізній виїзд з номеру;
- "Сімейна мандрівка" - меню для дітей, сніданок, дитячі зручності.

Всі ці опції мають різну ціну в залежності від сезону, заходів та країни перебування, але вони надають можливість отримати додаткові бали та знижку чи безкоштовну ніч.

На наступній вкладці інформація щодо святкування заходів та оренди конференц-залі. В готелі є 4 переговорні кімнати, великий банкетний зал 500 м² площею та на четвертому поверсі президентський люкс.

У вкладці "Ресторани і бар" знаходиться наступна інформація:

- Ресторан Mille Miglia Ristorante & Enoteca;

- Бистро Côte Est;
- Бар в фойе- K`Largo.

Узагальнення щодо Інтернет-сторінки відображені в таблиці 4.1 та підведені підсумки за допомогою бальної системи: якщо можна визначити якість- від 1 до 5, якщо визначається наявність , то або 0 або 5.

Таблиця 4.1

Оцінка Інтернет контенту готеля "Radisson Blu"

| № п/п | Критерії | Оцінка підприємства |
|-------|---|---------------------|
| 1 | Дизайн сайту | 5 |
| 2 | Зміна мови користування на сайті та їхнєсть я загальна кількі | 4 |
| 3 | Форма для зворотнього зв`язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику | 5 |
| 4 | Прив`язаність сайту до соціальних мереж | 0 |
| 5 | Наявність мапи сайту | 5 |
| 6 | Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти | 5 |
| 7 | Наявність мобільного додатку | 5 |
| 8 | Галерея | 5 |
| 9 | Наявність на сайті відеоматеріалів | 0 |
| 10 | Можливість бронювання авіаквитків | 0 |
| 11 | Огляд новин | 5 |
| 12 | Наявність гостьової книги відгуків | 5 |
| 13 | Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні | 0 |
| 14 | Опис основних і додаткових послуг | 5 |
| 15 | Наявність розсилки на e-mail споживачів | 5 |
| 16 | Графа зустрічей та заходів | 0 |
| 17 | Інформація про співпрацю або партнерів | 5 |
| 18 | Наявність віконця курсу валют | 0 |
| 19 | Зручність сайту | 5 |
| 20 | Рівень подання інформації | 5 |
| 21 | Середнє значення | 3,45 |

Джерело: [розроблено автором].

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що Інтернет-контент не є відмінним, але деякі показники не є дуже важливими і потрібними.

Адміністрація намагається зробити контент більш привабливим для гостей та простив в користуванні, що є гарним показником, своєчасно змінюється інформація та все є в належному стані.

Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Готель "Radisson Blu" є престижним представником своєї мережі, має популярність серед закордонних туристів та хороший імідж серед вітчизняних. Інформаційне середовище, як і кожному підприємстві повинно набувати своєчасних змін та слідкувати за оновленнями та трендами, щоб не втратити свою конкурентноспроможність.

Сайт готелю повинен бути простим та доступним у користуванні, але на сайті надто багато інформації про мережеві пропозиції, які можуть бути неактуальними для об'єкта дослідження. Готель має чудове розташування - в центрі міста, що точно приваблює туристів і цим потрібно якомога більше користуватися та вказувати це на сайті та додавати фотографії, щоб потенційні гості мали уявлення про те, де вони можуть провести час окрім своїх апартаментів.

Окрім опції "сніданок" на мою думку варто було детальніше розписати та показати, що до нього входить та де саме він проводиться. Доречно було б додати на сторінку "Ресторани та бар" опцію меню, що дасть можливість гостю оглянути меню, його складові та цінову політику.

У великих готелях повинна бути людина, що працює з Інтернет-контентом не тільки в плані елементарного оформлення сайту, а відповідями на питанні, слідуванням за трендами, тому пропоную ввести додаткову посаду - системного адміністратора. обґрунтуємо це його функціями:

- постійний контроль над працездатність комп'ютерного обладнання;
- оновлення системи;
- виявлення проблем в користування системою "Fidelio";
- поліпшення Інтернет -контенту через покращення сайту готелю, установа бота для швидкого приймання замовлень.

Витрати на впровадження такої посади будуть цілком оправданими, адже така людина забезпечить комфорт для майбутніх гостей.

Отже, Інтернет- контент є в належному стані , але потребує постійних змін та корекції.

Висновки до розділу 4

У розділі було розглянуто систему управління готелем Fidelio, її можливості та функції:

- система полегшує роботу працівників готелю;
- допомагає швидко встановити зв'язок між структурними одиницями;
- зберігає інформацію про гостей та надані їм послуги;
- легкість прогнозування діяльності готелю у
- наступні періоди завдяки великій кількості автоматизованих звітів;
- достатня увага до конфіденційності та безпеки інформації;
- полегшує роботу бронювання та всіма можливими їх змінами;
- полегшує роботу з бухгалтерією.

Сайт підприємства - це його обличчя в мережі Інтернет, тому важливо слідкувати за його охайністю, зручністю, приємним інтерфейсом та додатковими можливостями, адже це і може привабити потенційного гостя.

В Radisson Blu Hotel сайт має презентабельний вигляд , багато цікавої та важливої інформації щодо основних послуг, але мало -щодо додаткових, а саме харчування, у гостей немає можливості побачити та вивчити складові меню та ціни. Дієвим способом поліпшення сайту було б встановлення посади системного адміністратора, що впроваджував на сайт пропозиції та знешкоджував всі недоліки , така зміна підвищить конкурентноспроможність готелю.

Всі пропозиції зазначені вище стануть в нагоді Інтернет-ресурсам готелю, що складе добре враження на гостей та зробить їх постійними.

Висновки

В роботі було проведено дослідження організаційної поведінки персоналу в готельному підприємстві "Radisson Blu" в Києві. Серед розглянутих питань :

- вивчення теоретичних підходів та методів організації поведінки в готельних підприємствах;
- аналіз суті, складових, мотивів, функцій організації поведінки на підприємстві;
- огляд міжнародного досвіду та шляхів удосконалення поведінки персоналу;
- методи покращення поведінки персоналу за допомогою різних ресурсів та керівництва;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю "Radisson Blu";
- пропозиції щодо удосконалення організаційної поведінки персоналу в готелі та обґрунтування ефективності;
- аналіз Інтернет-контенту та інформаційного забезпечення готелю "Radisson Blu" та пропозиції щодо покращення.

Отже, організація поведінки може виступати дієвим інструментом, який нормалізує високу продуктивність праці та може забезпечити гарний настрій персоналу. Формування здорової організаційної поведінки сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельного підприємства.

Задоволення потреб гостя має найбільше значення в роботі готелю , але не менш важливим аспектом є зручність та комфорт роботи самих працівників. Задоволення від власної праці, гідна заробітня плата , престиж та умови роботи є факторами , які забезпечують гарний настрій, доброзичливість та щирість персоналу, що і спонукає гостей готелю повернутися вдруге та стати постійним гостем.

Способом контролю організаційної поведінки в готелі є мотивація.

Мотивація може бути матеріальною , або ж нематеріальною, якщо розглядати країни з добре розвиненою економікою - то гідна заробітня плата, премії, надбавки -це нормальна мотивація, але по зрозумілим причинам, якщо говорити про мотивацію поведінки в готелях України, то матеріальне іде в випадку якщо працівник є дуже потрібним та незамінним.

Radisson Blu Hotel належить до всесвітньо відомої готельної мережі "Radisson Hotel Group" має чотиризи зірки та є доволі популярним серед іноземних туристів. Має ділове призначення, тобто основною масою гостей є люди , які приїхали по роботі, на виставки, симпозіуми чи конференції , саме для цього в готелі є зали для конференцій різних розмірів.

На нормальне функціонування готелю дуже впливають зовнішні чинники, особливо пандемія-COVID-19 ,саме тому було розглянуто 2018-2019 роки.

Пандемія знизила завантаженість всіх готелів не тільки України , а і світу, тому що готелі, розваги який час були повністю закритими, а готелі в свою чергу були вимушені відправляти персонал в неоплачену відпустку.

Дохід від реалізації послуг зменшився за один робочий рік на 0,24%, проте рентабельність продажів та діяльності не змінилась в показниках, що є непоганим результатом.

Зменшення економічних показників є негативним показником на,який може вплинути маса факторів , зменшення кількості туристів в країні, ремонт в готелі , зменшення ділових заходів або ж банальне зменшення кількості персоналу, якщо говорити про невелике зменшення в доході.

Дослідженно, що організація поведінки це завдання не лише керівництва, а і самого персоналу, якщо працівники не будуть відповідально відноситися до колективу, то і працювати їм буде не в задоволення.

Для організації поведінки в готелі я б радила:

- організувати тимблдінг ігри або заходи, які будуть створювати не дух суперництва, а навпаки - об'єднувати;

- організувати тренінг-заходи, де і підлеглі і керівники зможуть разом навчатися, проводити практичні заняття та ділитися досвідом одне з одним;
- для працівників створювати заохочення в виді подарунків за найкращі роботи раз на місяць;
- розробити програму, де працівники навчаться уникати конфліктів;
- створювати умови, де б була неминучою взаємопоміч та повага;
- покращити ставлення до роботи через створення корпоративних свят та вечірок.

Якщо готель "Radisson Blu" буде дотримуватися рекомендацій, то зможе покращити відносини в колективі, правильно організувати поведінку працівників, що в кінцевому результаті приведе до покращення роботи персоналу, підвищення конкурентноспроможності та зміцнення відносин між усіма працівниками.

Хороші умови праці та робота в задоволення зменшать плинність кадрів, що допоможе зберегти важливих, досвічених працівників в готелі.

Сайт підприємства - це його обличчя в мережі Інтернет, тому важливо слідкувати за його охайністю, зручністю, приємним інтерфейсом та додатковими можливостями, адже це і може привабити потенційного гостя.

В Radisson Blu Hotel сайт має презентабельний вигляд, багато цікавої та важливої інформації щодо основних послуг, але мало - щодо додаткових, а саме харчування, у гостей немає можливості побачити та вивчити складові меню та ціни. Дієвим способом поліпшення сайту було б встановлення посади системного адміністратора, що впроваджував на сайт пропозиції та знешкоджував всі недоліки, така зміна підвищить конкурентноспроможність готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Garvin D. A. General management: processes and action / D. A. Garvin – NY.: McGraw-Hill, 2002. – 631 p.
2. Luthans F. International Management: Culture, strategy and behavior, 8th ed /F. Luthans, J. P. Doh – NY.: McGrawHill, 2011. – 672 p.)
3. Адамчук В. В. Экономика и социология труда / В. В. Адамчук , О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина – М.: ЮНИТИ, 1999. – 470 с.
4. Амблер Т. Практичний маркетинг / Т. Амблер. – М.: СПб. : ПИТЕР, 2012- с. 203
5. *Баранова І. П.* Організаційна поведінка/ І. П. Баранова 2-е изд. М. : Market, 2010- с. 15-16.
6. Балдін К.В. Інформаційні системи в економіці/ К.В. Балдін, В.Б.Уткін В.Б. М. -Видавничий центр Академія, 2005 - 288 с
7. Бесекерский В.А. Теория систем автоматического управления / В.А. Бесекерский, О.П. Попов [4-е изд., перераб. и доп.] - СПб.; М., 2003- 747 с.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - Москва: Юристъ, 2013. – 495 с.
9. Виханский О.С., Менеджмент / О.С. Виханский, А.І Наумов - М. : «Економіст» .- 2006. - 533с.
10. Виханський О.С. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес / О.С. Виханський, А.К. Наумов. — М. : Магістр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
11. Гуляев В.Г. Нові інформаційні технології в туризмі: Навч. посібник / В.Г.Гуляев. – М., 1998. – С. 62-63.
12. Данюк В. М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.

13. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою: монографія / М.С.Дороніна , В.В.Тютлікова – Харків.: ХНЕУ, 2011. – 200 с.
14. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства / Г.М. Захарчин – Львів.: Вид-во НУЛП, 2009. – 276 с.
15. Зайцева Н.А. Особенності стимулювання персоналу в готелях: російський і зарубіжний досвід /Н.А. Зайцева // Сервіс в Росії і за кордоном. - 2013. - №7. - С.64-71.
16. Захарова К.В. Использование современных информационных технологий в туристической отрасли Крыма / К.В.Захарова // Экономика Крыма. – 2009. – №27.
17. Иванов С. Автоматизация гостиниц: их системы - наши проблемы / С. Иванов // Гостиничное дело. 2005.- №6. С.85-87
18. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: навчальний підручник/ І.А.Ігнат'єва, - Київ: Центр учбової літератури, 2013.-600 с.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу /А.М.Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с
20. Мальська М.П. Основы туристического бизнеса: Учебное пособие / М.П.Мальська, В.В.Худо, В.И.Цибух. – Киев: Центр образовательной школы 2009.- 232 с
21. Момот, О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. / О. І. Момот. – К. : ЦУЛ, 2007. – 368 с.
22. Небава М.І., Менеджмент організацій і адміністрування / М.І.Небава , О.Г. Ратушняк навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
23. Нечаюк, Л. І. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 344 с.
24. Новиков, В. С. Инновации в туризме : учеб. пособие / В. С. Новиков. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Академия, 2010. – 208 с.

25. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Олійник, В. Г. Пасічник, В. І. Романчиков, О. В. Акіліна. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 160 с.
26. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с
27. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – 2-ге вид., випр. – К. : Ліра-К, 2012. – 336 с.
28. Панченко, Ю. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. / Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді-плюс, 2013.– 342 с.
29. Панченко, Ю. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. / Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді-плюс, 2013. – 342 с.
30. Передерієнко, Н. І. Фінансовий менеджмент : підручник / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський, О. М. Дем'яненко. – Л. : УАД, 2008. – 200 с.
31. Посібник / А.М.Виноградська. – До.: Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.
32. Пуцентейло, П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с..
33. Пушкар, Р. М. Менеджмент : теорія і практика : підруч. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська ; МОН України. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.
34. Розметова О.Г. Організація готельного господарства: підручник. / О.Г. Розметова, Т.Л. Мостенська, Т.В. Влодарчик – Кам'янець-Подільський: «Абетка» - ФОП Сисин О.В., 2014.- 432с.
35. Сайт глобальної системи бронювання Amadeus [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.amadeus.ru>
36. Сайт глобальной системы бронирования Amadeus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amadeus.ru>. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: навч.

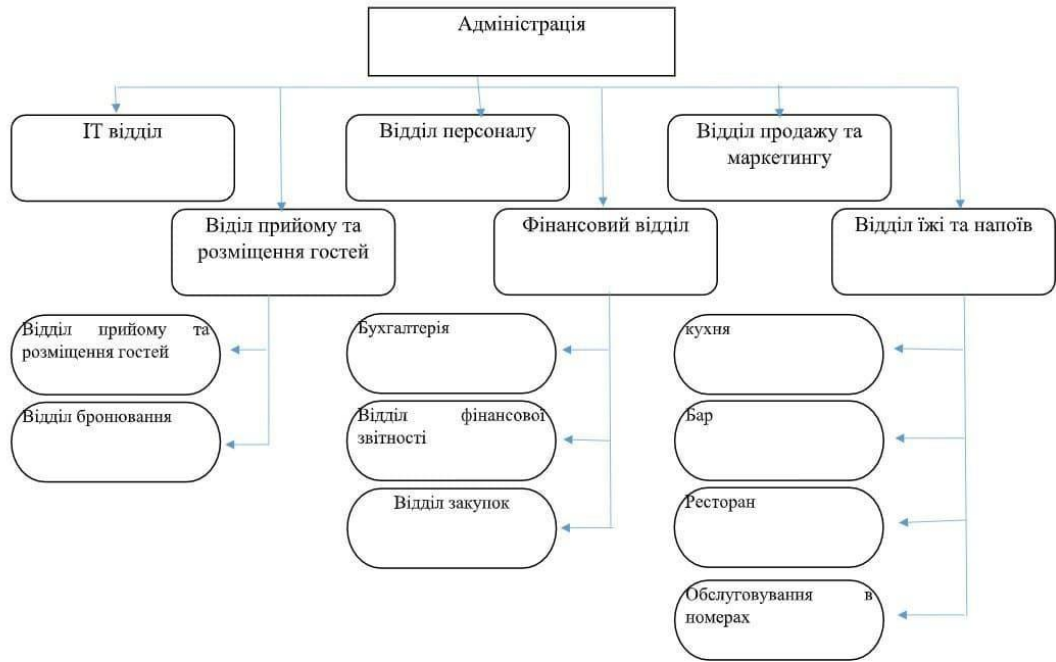
37. Сахно, Є. Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика : навч. посіб. / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – К. : ЦУЛ, 2010. – 328 с.
38. Свидрук, І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. / І. І. Свидрук ; Львів. комерц. акад. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
39. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник/ В.І. Волович, В.І. Тарасенко, М.В. Захарченко та ін.;/Під заг. Ред. В.І. Воловича- К.: Укр. Центр духовн. Культури, 1998.-736 с.
40. Терещук І. А., Етапи та принципи впровадження інноваційних технологій в готелях./ І.А. Терещук, Д.І. Басюк Зб. наук. праць. Національний університет харчових технологій. 2014. - № 9. – С. 102-115
41. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с. .
42. Филипповский Е.Е. Економіка і організація готельного господарства / Е.Е. Филипповский, Л.В.Шмарова. – М., 2003. – С. 134.
43. Холлоуей, Дж. К. Туристический бизнес : пер. с 7-го англ. изд. / Дж. К. Холлоуей, Н. Тейлор. – К. : Знання, 2007. – 798 с
44. Холлоуей, Дж. К. Туристический маркетинг : учеб. пособие : пер. с англ. / Дж. К. Холлоуей. – пер. с 4-го англ. изд. – К. : Знання, 2008. – 575 с.
45. Черваньов Д.В. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник / Д.В. Черваньов.– К.: Київ. ун-т, 2010.– 853 с.
46. Чигирь Л. Гостиничный бизнес: как организовать бронирование мест по Интернету / Л.Чигирь // Бизнес. – 2003. – № 24 (543). – С. 110-113.
47. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.
48. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 471 с.
49. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник /Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с

50. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. М. Щербань. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура готелю "Radisson Blu"



Додаток Б**Узагальнена оцінка внутрішнього потенціалу "Radisson Blu"**

| Назва бізнес-процесу | Опис | Оцінка за 10-ю шкалою | Примітка |
|-----------------------------------|---|-----------------------|---|
| | | негативна/позитивна | |
| Виробництво основних послуг | Готель "Radisson Blu" пропонує послугу розміщення найкращої якості та харчування в бістро, ресторані та барі. | 10 | Готель може задовольнити будь-якого гостя. |
| Виробництво додаткових послуг | готель пропонує широкий асортимент додаткових послуг, таких як: безкоштовна парковка, прокат автомобілів представницького класу, обмін валюти, бізнес послуги, прання та прасування одягу, перукарня, обмін валют, допомога туристам/бронювання квитків, фітнесцентр, спа-центр тощо. | 10 | Персонал готелю може виконати будь-яку забаганку. |
| Матеріально-технічне забезпечення | - офісна оргтехніка (телефонія, факси, безпроводний інтернет, фліпчарт, телевізор, мультимедійний проектор проектор та слайдпроектор, ксерокси); - комп'ютери зі стандартним програмним забезпеченням типу Microsoft Office;- автоматизована система управління – необхідне для експлуатації готелю обладнання та інвентар (меблі в житлових та не житлових приміщеннях, посуд в ресторані та лобі-барі, інвентар для приготування кави та різноманітних напоїв, обладнання кухні, постільна білизна, килимові вироби, тощо.) | 10 | Готель має все необхідне для якісної роботи. |
| Кадровий менеджмент | Персонал готелю є висококваліфікованим, якісно та швидко виконує свою роботу, | 9 | Штат готелю відмінно справляється зі |

| | | | |
|-------------------------|--|----|--|
| | <p>відноситься до обов'язків відповідально.</p> <p>Готель користується послугами аутсорс коспаній, тому деякі з офіціантів, технічного персоналу чи поварів можуть не на 100% ідеально виконувати свої обов'язки</p> | | своєю роботою. |
| Фінансовий стан | Рентабельність продажів та діяльності є хорошою | 5 | За рік готель не покращив свій фінансовий стан |
| Маркетинг | Активно рекламується через мережу Інтернет та має зручний сайт, робить контактну розсилку постійним клієнтам. | 10 | Завдяки цьому збільшується кількість постійних гостей. |
| Інноваційний менеджмент | <p>Готель використовує автоматизовану систему управління (АСУ), або - у англійському варіанті - Property Management System (PMS).</p> <p>Основною функцією цієї системи є інформація про зайнятість (зарезервованість) кожного конкретного номера, що дозволяє здійснювати планування продажів номерів в майбутньому, або бронювання, і поточний контроль за діяльністю засобу розміщення.</p> <p>Це дозволяє позбавитися від паперової документації і виключити або максимально зменшити можливість помилок, так званого людського чинника, додаткових незручностей, що є причиною і матеріальних витрат.</p> | 10 | Готель є інноваційно розвинутим. |
| Екологічний менеджмент | Готель не використовує пластик, сортує сміття по фракціях і окремо утилізує, дбає про несправної техніки та її правильне утилізуванню, збирає токсичні відходи . | 10 | Працівники готелю є екологічно-свідомими. |
| Корпоративна культура | У готелі управління персоналом базується на чотирьох головних принципах: люди є найважливішими активами | 10 | Управління персоналом є інтегроване до загальної |


| | | | |
|-------|---|----|--|
| | <p>організації і ними слід ефективно керувати; готель досягне більшого успіху, якщо політика трудових ресурсів тісно пов'язана з її стратегічними, практичними завданнями і цілями; культура готелю має значний вплив на здатність організації досягти успіху, і в цьому разі нею необхідно управляти; необхідно досягти зусилля для забезпечення того, що члени готелю готові взяти на себе зобов'язання і можуть адекватно реагувати на постійні зміни.</p> | | <p>системи управління і стратегічного планування</p> |
| Імідж | <p>Готель давно на ринку та займає провідні позиції, має хорошу репутацію серед клієнтів.</p> | 10 | <p>Імідж позитивним є</p> |

Додаток В

Інтерфейс АСУ "Fidelio" в готелі "Radisson Blu"



Интерфейс сайта готелю "Radisson Blu"


БРОНИРОВАНИЕ: +7 (4)99 2816120 ▾ МОИ БРОНИРОВАНИЯ Ч

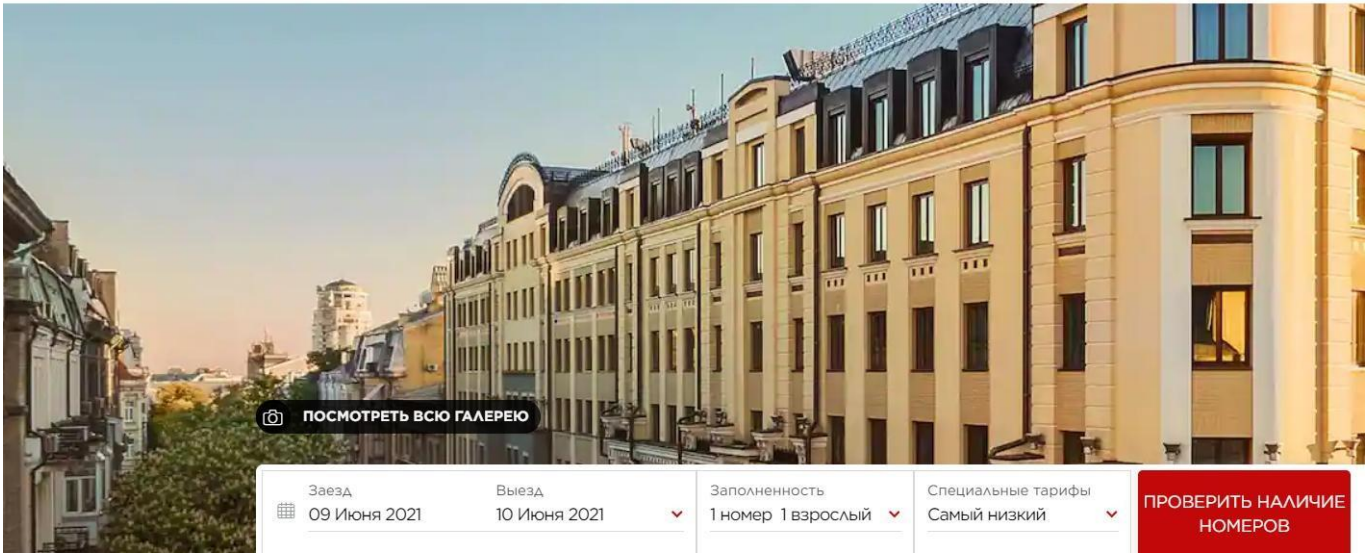
[СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ](#) [НАПРАВЛЕНИЯ](#) [БРЕНДЫ](#)

[Зарегистрироваться для участия](#) нажатием одной кнопки. ВОЙТИ

ГЛАВНАЯ > УКРАИНА > КИЕВ > RADISSON BLU HOTEL, KYIV CITY CENTRE

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

📍 Yaroslaviv Val Street 22, Киев, 1034, Украина |
 ☎ +380 44 492 2200 |
 ✉ info.kyiv.centre@radissonblu.com
🌟 **4.5** [Посмотреть 95 отзыва\(-ов\)](#)



[📷 ПОСМОТРЕТЬ ВСЮ ГАЛЕРЕЮ](#)

| | | | |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Заезд 📅 09 Июня 2021 | Выезд 10 Июня 2021 ▾ | Заполненность 1 номер 1 взрослый ▾ | Специальные тарифы Самый низкий ▾ |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|

ПРОВЕРИТЬ НАЛИЧИЕ НОМЕРОВ

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Заезд 09 Июня 2021 | Выезд 10 Июня 2021 | Заполненность 1 номер 1 взрослый | Специальные тарифы Самый низкий | ПРОВЕРИТЬ НАЛИЧИЕ НОМЕРОВ | Забронировать этот отель EUR 77.6 за но *самый низкий тариф ближайшие 60 дн |
| | | | | | Посмотрите наш календарь ц |
| Обзор | Номера | Предложения | Конференции и мероприятия | Рестораны и бар | Больше |

Остановившись в одном из модернизированных номеров нашего отеля в центре Киева, вы сможете ознакомиться с культурной жизнью города

Киев с его бесподобной архитектурой, золотыми куполами храмов, зелеными парками и цветущими аллеями - настоящее сокровище для тех, кто отправляется в туристическую или деловую поездку в этот город.

Удобное расположение отеля Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre в центре города в безопасном районе недалеко



Узнать больше

