

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Гузар У. Є.

Опорний конспект лекцій

з навчальної дисципліни

„Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу”

підготовки бакалаврів

галузь знань 24 „Сфера обслуговування”

спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”

Львів-2019

Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 71 с.

Автор: доцент, к.е.н. Гузар У.Є.

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “02” вересня 2019 року № 1

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

(підпис)

(Голод А.П.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2019

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2019

Тема 1. Теорія і методологія менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

1. Суть, цілі і види менеджменту.
2. Головні принципи менеджменту.
3. Сутність та класифікація методів менеджменту.
4. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

1. Суть, цілі і види менеджменту

При ринковій моделі господарювання організації стають вільними в здійсненні господарської діяльності. Вони функціонують на принципах самоокупності, самофінансування, вільного підприємництва та конкуренції. Це викликає до життя підприємливість, засновану на здоровому глузді та кмітливості, що посилює значення управління і роль керівника. Він перетворюється на менеджера, а управління - на менеджмент.

Менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію управління і практику ефективного управління колективами організацій.

Менеджмент - цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій, визначаючи їм загальні цілі, наділяючи правами і обов'язками, формуючи раціональну організаційну структуру управління, забезпечуючи набуття необхідних трудових навичок і кваліфікаційного розвитку.

З функціонального погляду менеджмент - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, фірм, асоціацій, банків тощо).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

- *виробничий менеджмент* - управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання всіх видів ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;
- *фінансовий менеджмент* — управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;
- *маркетинг* — управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

Залежно від видів і послідовності діяльності у структурі менеджменту виокремлюють такі стадії: стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент, контроль.

Стратегічний менеджмент зосереджується на розробленні цілей менеджменту, прогнозуванні, перспективному плануванні.

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. При цьому слід виділити горизонтальний поділ (призначення конкретних менеджерів для керівництва структурними підрозділами і функціональними службами) і вертикальний (координація управлінської роботи).

Саме вертикальний поділ приводить до створення рівнів управління. Американський соціолог Парсонс виділяє три рівні управління:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

До керівників низової ланки відносяться майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо.

До складу керівників середньої ланки входять начальник управління, завідувач відділу, декан, начальник цеху та інші категорії працівників.

Керівниками вищої ланки є директор або президент фірми (організації), їх заступники тощо.

2. Головні принципи менеджменту

Вихідним моментом менеджменту є система принципів управління інваріантних відносно об'єктів і суб'єктів управління. Розвиток науки і узагальнення практики підприємницької діяльності дали змогу сформулювати сучасні принципи менеджменту. Серед них розрізняють загальні та спеціальні.

До загальних принципів слід насамперед віднести принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму. Важливим принципом є досягнення високої економічної ефективності будь-якої діяльності. Високих економічних показників можна досягти за умови реалізації принципу стимулювання.

Ефективність менеджменту залежить також від втілення у життя принципу єдиноначальності в поєднанні з колегіальністю. За будь-яких умов діяльність у сфері менеджменту повинна здійснюватись згідно з вимогами принципу науковості.

Розробка і здійснення певної кадрової політики повинна здійснюватись у відповідності з принципом правильної підготовки і розстановки кадрів.

В економічній літературі перераховуються й інші принципи: гуманності менеджменту, інтегрованості менеджменту, відповідності способів, засобів і впливів закономірностям, які притаманні керованим об'єктам.

До числа принципів відносять також принцип поєднання галузевого і територіального управління, принцип комплексності і системності, принцип провідної ланки і зосередження сил, принцип зворотного зв'язку, принцип необхідної різноманітності та ін.

При побудові систем управління і здійснюванні управлінських процесів у практиці менеджменту використовують цілу систему спеціальних принципів.

Найсуттєвішим з них є принцип забезпечення прибутковості бізнесу у поєднанні з максимальним добробутом працівників фірми. Крім того, перераховуються ще й такі принципи:

- Розробка чітких цілей (стратегічних, тактичних, оперативних), обґрунтування стратегії організації, надання свободи пошуку в її межах, повне врахування реальностей ринкових ситуацій.

- Опора на об'єктивні економічні закони, загальнолюдські цінності, моральність і екологічність діяльності.

- Розширення і поглиблення зв'язку організації із зовнішнім середовищем.

- Високі стандарти діяльності, відповідальності перед суспільством, постійний пошук альтернативних варіантів діяльності, розв'язання нових проблем новими методами.

- Орієнтація на перспективу розвитку, нововведення, новаторство та ентузіазм персоналу.

- Децентралізація управління, делегування повноважень, впровадження підприємницького стилю роботи, створення мікроцентрів, які працюють на ринкових або близьких до них умовах.

- Розробка простих, реалістичних і чітких критеріїв оцінки власної діяльності, регулярне звірення з ними ділового процесу.

- Пріоритет споживача (надійне, швидке і зручне обслуговування), висока якість і доступні ціни.

- Постійне навчання кадрів, підвищення їх професійних знань, досвіду і вміння робити конкретну справу, активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в масштабах і характері діяльності.

- Ототожнення співробітників з підприємством, його інтересами і принципами, виховання почуття співучасника в його успіхах і невдачах.

- Інтеграція особистих інтересів і цілей організації, відповідальність усіх працівників за стан справ в організації, залучення їх "до участі в прибутках".

- Відмова від зайвого адміністрування і перехід до сучасної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на єдиних інтересах і цілях діяльності, партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, взаємодії, а не лише на владі й підлеглих.

Дотримання вимог перелічених принципів є однією з найважливіших передумов ефективного функціонування апарату управління організацій.

3. Сутність та класифікація методів менеджменту

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні методи - це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень із стародавньої китайської філософії: "Цілеспрямована діяльність людини проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії для оцінювання результатів своєї діяльності. Метод - це те, завдяки чому можна отримати результат".

Поняття методу менеджменту трактується двояко: як спосіб пізнання, дослідження об'єкта управління і як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності.

У першому випадку це гносеологічна категорія науки управління, яка дає змогу одержати нові знання про управління.

У другому значенні термін *метод* стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. З їхньою допомогою відбувається взаємне збагачення його теорії та практики.

Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом із тим використання системи методів у вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. Таким чином, методи сприяють розвитку теорії менеджменту, піднімаючи її на більш високий рівень.

У визначеннях методів управління як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

Узагальнюючи підходи до визначення та розуміння суті методів управління, можна зробити висновок про те, що зміст і специфіка їх визначаються сутністю та особливостями самого управління.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. В них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів - забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагоджену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів. За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т.ін.)

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого - служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою, їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядчі методи поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні. До соціальних методів належать: підвищення соціально-виробничої активності, наприклад, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності; підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій тощо); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Механізм використання соціальних методів включає: соціальні дослідження або виявлення проблем і напрямів впливу; соціальне планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне регулювання або розв'язання виявлених проблем і реалізацію визначених способів впливу на людей.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонукання (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установа нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

4. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Із набуттям Україною не формального, а реального суверенітету першорядного значення набуває впровадження передових організаційно-управлінських технологій в таку важливу її соціально-економічну сферу господарства як готельно-ресторанний бізнес. Наша країна перейшла до ринкових відносин у час, коли на міжнародному ринку сталися суттєві зміни в туристичній галузі, важливою складовою якої є готельно-ресторанний сервіс. Актуальність завдань щодо формування й впровадження новітніх організаційно-управлінських засад зростає з поглибленням процесів входження України до високо розвинутого соціально-економічного,

культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними туристичними системами.

На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-рес-торанного бізнесу виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опановувати й використовувати у по-всякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг. Структура виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась, що зумовлене появою нових професій, суттєвими змістовими змінами праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах еко-номічної й політичної демократії.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу процесу прийняття рішень належить провідне місце в управлінні підприємствами, тому що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на світовому ринку. При цьому керівникам доводиться приймати обґрунтовано-об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й непередбачуваності. Компетентність керівника визначається рівнем ефективності прийнятих ним рішень, вмінням їх ре-алізувати й контролювати процес виконання. Колективна раціональна діяльність на основі професійного управлінського рішення є запорукою досягнення високої організаційної культури суб'єктів сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Найважливішими рисами керівника нової формації є: професійна компетентність, високий рівень підготовки у сфері менеджменту, обізнаність в теоретичних питаннях економіки й права, вміння самостійно й оперативно приймати вірні рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденцій розвитку бізнесу. Досить важливими вважаються також організаторські здібності керівника: цілеспрямованість, вміння підбирати й ефективно використовувати кадри, визначати їхні функції відповідно до набутого рівня знань, делегувати їм певний обсяг повноважень. Керівник повинен чітко визначати й використовувати можливості й здібності працівників, виявляти турботу про умови їх праці і по-бут, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

У процесі формування української ринкової економіки, обтяженому загальною економічною дестабілізацією, діяльність менеджерів значно ускладнюється, тому що їм доводиться контролювати безпрецедентні ситуації, перерозподіляти ресурси з метою найвигоднішого їх використання. Менеджери готельно-ресторанного бізнесу приймають рішення в умовах значного ризику й невизначеності, що потребує високого фахового рівня, оперативності, самостійності та відповідальності.

Одним із головних критеріїв здійснення ефективної менеджерської роботи є координація діяльності різних структурних підрозділів у процесі надання певних видів послуг.

Запорукою ефективності менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є реалізація його контролюючої функції. Дієвий і надійний контроль з боку керівництва є важливою й вирішальною умовою ефективного управління, якщо здійснюються три основні його стадії: встановлення фактів, критична їх оцінка й розробка заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Тема 2. Менеджер у соціально-економічній системі

- 1. Менеджер як професія. Роль менеджерів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.*
- 2. Характеристика класифікаційних груп менеджерів.*
- 3. Модель сучасного менеджера у закладах індустрії гостинності.*
- 4. Професійні та особистісні якості менеджера.*

1. Менеджер як професія. Роль менеджерів у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Менеджмент – це вміння керівника ефективно налагоджувати процес діяльності компанії. Менеджер – це, по суті управлінець, який організовує роботу та відповідає за ефективність її виконання. Головне завдання менеджера – це управління та контроль.

Менеджер повинен вміти працювати з неорганізованою групою людей, та перетворювати їх у команду для досягнення позитивного результату та виконання поставлених цілей. Такий фахівець повинен слідкувати за розвитком компанії та обов'язково підвищувати її прибуток, швидко реагувати на зміни ринку, слідкувати за нововведеннями.

Менеджер – це професія вродженого лідера. Він повинен захищати інтереси усіх складових компанії: керівників, працівників та клієнтів. Менеджер – це не тільки управлінець, а й новатор, стратег, вихователь, людина з прекрасними комунікаційними здібностями.

Опис професії. Сама назва професії «менеджер» досить популярна серед вакансій. Це працівник компанії, який займається управлінням, керує командою та відповідає за використання ресурсів. Менеджер планує, організовує, координує та контролює практично усі процеси, які відбуваються в компанії. Менеджер відповідає за успішність організації, слідкує за ефективністю роботи всієї команди, певної групи чи напрямку діяльності.

На сьогоднішній день менеджер є затребуваним практично у всіх сферах діяльності. Такий спеціаліст має можливість швидко просуватись по кар'єрній драбині від пересічного працівника до керівника.

Існує кілька напрямків роботи менеджера, а також ієрархічні рівні.

Менеджери з персоналу займаються підбором кадрів. Для цього вони розміщують оголошення, переглядають резюме, проводять співбесіди, на основі яких приймають висновки про прийняття на роботу тих чи інших кандидатів. Далі до їх функцій відноситься адаптація та проведення навчальних тренінгів для нових співробітників. Менеджер по персоналу слідкує за робочою атмосферою у колективі, влаштовує корпоративні заходи та слідкує за дотриманням норм трудового законодавства.

Менеджер з продажів, реклами та закупівлі товарів відповідає за реалізацію продукції підприємства, на якому працює. Такий спеціаліст веде клієнтські бази, проводить переговори, розробляє вигідні пропозиції і т.д.

Менеджер з реклами займається розповсюдженням інформації про підприємство, на якому працює, або шукає рекламодавців, якщо це інформаційне видання. Такий менеджер може розробляти рекламні проекти, співпрацювати з рекламними агентствами та виданнями.

Менеджер з туризму займається організацією відпочинку бажаючих відправитись у туристичну подорож. Такий спеціаліст домовляється за перевезення, співпрацює зі страховими компаніями, надає консультації та завжди знає про зміни та популярні тенденції на ринку туристичних послуг.

Контент-менеджер працює із сайтами. Його основне завдання – це наповнення сайту цікавою інформацією: статтями, картинками, графікою, керування контентом та редагування сайтів.

SMM-менеджер займається просуванням web-сайтів, різних послуг та товарів через інтернет-площадки, соціальні мережі та блоги. Такий менеджер проводить моніторинг ринку, налагоджує комунікації.

Офіс-менеджер має основні функції, такі як продуктивна управлінська діяльність та ведення документації. Це практично основний помічник генерального директора, тому відповідає на важливі телефонні дзвінки, займається отриманням та відправленням кореспонденції, підготовкою наказів, протоколів нарад. Офіс-менеджер також організовує зустрічі з діловими партнерами, приймає участь у веденні переговорів, контролює персонал організації.

Прийнято розрізняти менеджерів вищої, середньої та нижчої ланки.

Перспективи працевлаштування

Досвідчені менеджери мають можливість працювати у таких напрямках:

- Торгівля;
- Туризм;
- Страхування;
- IT;
- Фінанси;
- Реклама;
- Маркетинг;
- Державні та муніципальні організації;
- HR-компанії і т.д.

Обов'язки

Так як прийнято розрізняти три ланки діяльності менеджерів, то і службові функції можна поділити на три категорії.

Звичайні менеджери нижчої ланки мають такі обов'язки:

- Контроль за виконанням завдань, використанням ресурсів;
- Керівництво працівниками компанії;
- Слідування за дотриманням технології виробництва, правил техніки безпеки;
- Інформування керівників;
- Розподіляє завдання між підлеглими, оцінює якість виконання.

Менеджери середньої ланки контролюють менеджерів першої ланки, а також:

- Займаються розробкою робочих планів та програм;
- Шукають інформацію для топ-менеджерів;
- Забезпечують комунікацію між менеджерами вищого та нижчого рівнів;
- Відповідають за ефективність використання ресурсів.

Менеджерів, які займають вищу ланку управління називають топ-менеджерами. Такий менеджер відповідає за діяльність усієї організації та займає посаду віце-президента або директора компанії. Основні функції топ-менеджера:

- Проведення стратегії діяльності організації;
- Керівництво діяльністю компанії;
- Впровадження корпоративної культури;
- Робота над досягненням поставлених цілей;
- Виплата дивідендів акціонерам.

Як стати менеджером

Щоб займати керівні посади, потрібно обов'язково мати вищу профільну освіту. Крім цього, менеджери відвідують різноманітні сертифікатні програми та тренінги з підвищення кваліфікації, освоїти навички спілкування, навчитися запобігати конфліктам та працювати з проблемними клієнтами.

2. Характеристика класифікаційних груп менеджерів

Працівників, зайнятих у сфері управління, класифікують за різними ознаками: видом діяльності — працівники розумної праці ("білі комірці") та працівники фізичної праці ("сині комірці"); за категоріями - керівники, спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал; за рівнем (ступенем) системи управління — вища, середня, низова ланки; галуззю діяльності — промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівля тощо; за посадою - директор (голова), начаїник цеху, завідувач відділом, економіст, бухгалтер, спеціаліст-технолог, маркетолог, дизайнер, програміст, архіваріус, кур'єр, секретар тощо, за кваліфікаційними категоріями спеціалістів - спеціалісти першої, другої, третьої категорій і без категорії.

Оскільки на підприємствах, в організаціях і установах будь-якої галузі народного господарства функції управлінського персоналу зводяться до керівництва, розробки рішень і підготовки інформації, прийнято здійснювати їх поділ на три категорії: керівники, спеціалісти і технічні виконавці. В свою чергу, кожна з цих категорій поділяється на групи.

Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління або виробничих підрозділів, контроль і регулювання процесу виробництва, адміністративно-розпорядчі функції, мобілізацію колективів на виконання завдань.

Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технологічними, економічними, сільськогосподарськими, зоотехнічними, рибальськими, лісовими роботами, медичним обслуговуванням, народною освітою, а також працівники науки, мистецтва й культури, спеціалісти на роботах, пов'язаних з міжнародними зв'язками, спеціалісти юридичної служби.

Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов'язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням.

Отже, найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів - від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців — від видів робіт.

Всередині груп персонал поділяють на посади, кожна з яких передбачає межі компетенції працівника, тобто коло його обов'язків, прав і відповідальності.

Єдиною номенклатурою передбаченою 311 базових посад і визначено порядок "становлення посадових найменувань керівників підприємств і установ, а також їх структурних підрозділів". Наприклад, найменування "директор" прийнято для керівників будівельних, нафтогазових, геологічних управлінь, експедицій, залізничних доріг, аеропортів, телефонних вузлів, поштамтів тощо.

На відміну від виробничої сфери, керівники ательє, баз, перукарень та інших підприємств побутового обслуговування, а також магазинів, клубів, їдалень іменуються завідувачами. У разі потреби від базових можна утворювати похідні посади: заступник, помічник, головні, старші, провідні спеціалісти.

3. Модель сучасного менеджера у закладах індустрії гостинності

В процесі своєї діяльності менеджери не тільки планують, організовують, приймають рішення, займаються комунікаціями і мотиваціями, контролюють, але й виконують різні ролі:

- роль представника. Кожен менеджер частину свого робочого часу змушений витратити на представницькі функції. Наприклад, президент корпорації, можливо, має сам приймати важливих гостей або представляти корпорацію на урочистих обідах;

- роль лідера. Кожен менеджер повинен виступати в якості лідера, мотивуючи і заохочуючи своїх підлеглих;

- роль зв'язківця. Менеджери проводять багато часу, контактуючи зі службовцями з інших підрозділів своєї організації і за її межами. Наприклад, менеджер з персоналу активно взаємодіє з директором служби готельного господарства;

- роль диктора. Менеджер часто висловлюється з питань діяльності своєї організації. Скажімо, він може бути запрошений для виступу перед студентами ВНЗ, які прийшли в організацію на практику;

- роль переговорника. Менеджер часто бере участь у переговорах. Наприклад, глава компанії може зустрітися з керівництвом профспілки, щоб обговорити ставки заробітної плати та інші винагороди за роботу персоналу на наступний термін.

Нова роль менеджера проявляється не тільки в самій організації, але і за її межами. Наприклад, менеджер має реагувати на потреби ринку і забезпечувати отримання організацією прибутку, проявляти інноваційний підхід і прагнути до максимальної ефективності в тих областях, за які вони відповідають, домагаючись цього за рахунок удосконалення технологічних процесів із застосуванням різних креативних способів.

Менеджери ХХІ ст. мають діяти в умовах складного, динамічного і залежного від багатьох факторів світу. Менеджерам майбутнього доведеться 70 опанувати новими соціально-культурними явищами і цінностями, а також з повагою ставитися до розмаїтості навколишнього світу. При цьому найбільш значущі зміни – технічний прогрес та інтернаціоналізація гостинності і туризму. Тому від того, якою мірою майбутній менеджер-лідер опанує усіма необхідними навичками і вміннями зараз, залежить те, наскільки успішно виявиться ваша кар'єра в майбутньому.

4. Професійні та особистісні якості менеджера

Численні дослідження стосовно *професійних якостей (компетенцій), необхідних успішному менеджеру*, дозволяють приблизно визначити основні з них:

- 1) *фахові якості* (здатність кваліфіковано, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, фахові прийоми конкретної діяльності);

- 2) *аналітичні якості* (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ті з них, що вимагають найбільшої уваги);

- 3) *діагностичні якості* (здатність діагностувати проблеми організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

- 4) *здатність взаємодіяти з людьми* (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

- 5) *концептуальні якості* (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, шляхи координації діяльності окремих частин організації, досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

В сучасному ветеринарному закладі який працює в ринкових умовах керівник має бути не тільки ветеринарним спеціалістом але й *мати професійні знання* з інших галузей. Такі знання можуть бути отримані менеджером при додатковому навчанні за іншим фахом, при відвідуванні різноманітних семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та в наслідок самоосвіти, самостійного вивчення необхідних фахових питань. Менеджер має володіти такими професійними знаннями:

- адміністративно-правові, юридичні;
- діловодство, організація потоків інформації;
- психологія та управління людьми;
- економіка, фінанси, бухоблік;
- менеджмент та маркетинг;
- професійні ветеринарні знання (спеціалізація).

На основі дослідження політичних, соціальних, економічних і психологічних чинників виділяють 11 чітких факторів, які будуть визначати ефективну управлінську діяльність у найближче десятиріччя. У зв'язку з чим виділяють ознаки особистості (здібності, можливості), які необхідні сучасному менеджеру:

1. *Здібність управляти собою і своїм часом.* Вона необхідна менеджеру оскільки він постійно знаходиться під впливом стресів, які виникають у сучасних умовах діяльності фактично кожного підприємства. Тому він має управляти собою як унікальним і безцінним ресурсом: піклуватися про своє здоров'я, відказуватися від шкідливих звичок, раціонально розподіляти свій час і сили.

2. *Здібність визначати розумні особисті цінності,* які являють собою вибір того, що на думку даної особистості є важливим і цінним. Висновки, які ґрунтуються на значній кількості спостережень, формуються у єдину філософію образу життя особистості. До загально прийнятих цінностей належать справедливість, активність у діяльності, відповідальність за свої поступки, розумні потреби і шляхи їх задоволення.

3. *Здібність визначати особові цілі і цілі закладу.* Вони мають бути взаємопов'язані так, щоб досягнення особових цілей (підвищення, повага з боку підлеглих) було результатом успішного досягнення цілей підприємства.

4. *Здібність займатися саморозвитком.* Дана здатність необхідна тому, що в організованому порядку не завжди можна пройти курси з підготовки менеджерів.

5. *Здібність вирішувати проблеми.* Вона не приходить сама, тому набувати навички слід шляхом особистої участі в аналізі проблем і своїх колишніх помилок.

6. *Здібність до нововведень.* Така здатність необхідна менеджерам для вирішення проблеми прибуткової діяльності фірми в умовах зростання цін на енергетичні і сировинні ресурси, зміни кон'юнктури ринку, появи нових технологій тощо

7. *Здібність впливати на підлеглих.* Вона набуває все більшого значення у зв'язку з ускладненням у використанні традиційних методів керівництва людьми. Життя вимагає опановувати психологічними методами взаємодії керівника з підлеглими.

8. *Здібність розуміти сучасні підходи з управління.* Цю здатність необхідно виробляти на основі знань теорії управління і концепцій системного, процесного і ситуаційного підходу до управління.

9. *Здібність керувати колективом.* Ефективно використовувати наявні кадри робітників і спеціалістів. Це пов'язано з тим, що на підготовку нових кадрів вимагається більших витрат.

10. *Здібність навчати.* Мати таку здібність менеджеру необхідно в першу чергу для попередження його власного "старіння" і для того, щоб бути наставником для підлеглих.

11. *Здібність формувати робочі групи.* Це диктується ускладненням проблем, вирішення яких вимагає об'єднання зусиль декількох спеціалістів.

Надзвичайно важливі для менеджера *організаційні якості*, які можна виділити в основні 4 групи:

1. *Адаптаційна мобільність:* виражена схильність до творчої діяльності, прагнення до нововведень, до постійного поглиблення знань, рішуча ініціативність, нетерпимість до консерватизму, готовність до ризику, підприємливість.

2. *Контактність, вміння спілкуватися:* прояв цікавості до людей, вимогливість до себе і оточуючих, вміння привертати до себе людей, вислуховувати, розуміти і переконувати їх, здатність бачити себе зі сторони, вміння попереджувати і вирішувати конфлікти.

3. *Стресостійкість*: інтелектуальна, емоційна стресостійкість, захищеність, тверезість мислення при прийнятті рішень, витримка.

4. *Домінантність*: прагнення до особистої незалежності, до лідерства, готовність до боротьби за свої права, свободу і інтереси, сміливість і вольовий характер, самоповага на базі жорсткої самооцінки.

Одним із головних законів менеджменту є *єдність слова і діла*, обов'язковість і точність у взаємовідносинах з партнером. Слово бізнесмена повинне бути незворушним, інакше з ним ніхто не буде мати справи.

Тема 3. Функції управління підприємствами ГРБ

1. *Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.*
2. *Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Планування робочого дня менеджера.*
3. *Організація як загальна функція менеджменту.*
4. *Процес делегування повноважень і відповідальності.*
5. *Поняття мотивації і її зміст. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці.*
6. *Поняття і зміст контролю. Види контролю. Процес контролю та техніка його проведення.*

1. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту

Технологія управління організацією (підприємством) є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту — види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця в системі менеджменту, що дає змогу наголосити на домінуючій ролі конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливій ролі загальних (основних), а також виділити об'єднувальну функцію. *Загальні функції* (Планування – складання плану завжди розглядається як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконано. Керівництво організації повинно знайти відповіді на такі запитання: Де ми знаходимося в цей час? (Оцінити слабкі та сильні сторони організації у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів). Куди ми хочемо рухатися? (Оцінити можливості та загрози в навколишньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, постачання, якими повинні бути цілі та як їх досягти). Як ми збираємося це зробити?)

Організація – як тільки план складений, необхідно підготувати та забезпечити його виконання.

Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, при яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації.

Контроль – тобто порівняння фактичних результатів із запланованими.

Названі функції управління потребують прийняття рішень; для їх здійснення необхідна комунікація, тобто обмін інформацією, яка необхідна для прийняття правильного рішення.) задіяні, в усіх управлінських процесах; за допомогою *конкретних функцій* відбуваються конкретні управлінські процеси; *об'єднувальна функція* менеджменту — керівництво — пронизує всі управлінські процеси в організації. Визначальну роль, однак, відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через загальні.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

- *ознакою процесів управління* — функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо;

• *ознакою об'єкту* — функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;

• *ознакою елементів виробничо-господарської діяльності* — функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

2. Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Планування робочого дня менеджера

Планування є основною функцією менеджменту, що зв'язує всі управлінські функції. Без планування організація не в змозі чітко визначити свою мету і напрямки діяльності.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Ціль планування – визначення необхідної кількості ресурсів, впровадження нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Планування є необхідною умовою успішної діяльності організації в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає у наступному:

- дає орієнтири майбутнього стану організації;
- сприяє рішенню проблем, які виникають в процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;

- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;

- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Відсутність системи планування призводить до:

- • нерозумінню персоналом мети, до якої прагне організація;

- • втраті орієнтації в конкурентному середовищі;

- • короткостроковому характеру рішень управлінського персоналу;

- • помилковим рішенням у тактиці – слідство відсутності стратегії;

- • інертності персоналу в пізнанні ринкового механізму й виборі лінії поведінки на ринку;

- • веденню обліку й контролю формально, без аналізу результатів роботи

Варто розрізняти планування й плани. План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців. План є результатом процесу планування. Плани й планування мають різні варіації, і їх можна розглядати з різних точок зору.

Планування "зверху вниз" ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може лати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примусу.

Планування "знизу нагору" засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування "мета вниз – плани нагору" з'єднує переваги й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють мету для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів, тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

3. Організація як загальна функція менеджменту

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. (Континуум – це безперервна сукупність, наприклад, в математиці – це сукупність всіх точок прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел). Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є *ступенем формалізації*. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

– взаємовідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

– створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;

– удосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції вважається;

1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

3) затвердження положень, інструкцій;

4) підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

4. Процес делегування повноважень і відповідальності

У цілому організація може розглядатися у двох аспектах: розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами й організація взаємозв'язку окремих підрозділів, визначення їхніх повноважень і відповідальності. Для здійснення повноважень і відповідальності застосовується делегування.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які повинні виконуватися для досягнення цілей організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування – це акт, що перетворює людину в керівника.

Для здійснення якісного делегування, необхідно дотримуватися деяких принципів.

Принцип єдиноначальства – працівник повинен одержувати повноваження тільки від одного керівника і звітувати тільки перед ним. Працівник, виконуючи отриману роботу, не має права звертатися до керівника більш високого рангу, без дозволу свого безпосереднього

начальника. У свою чергу керівник більш високого рівня не може віддавати свої розпорядження працівникові, без його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керованості – означає кількість працівників, якій може безпосередньо управляти керівник. Ученими визначено, що кращою нормою є 7-10 підлеглих, хоча на більш високих рівнях управління їхня кількість коливається від 4 до 8, на низьких – від 8 до 15. У визначенні кількості підлеглих значну роль відіграє рівень управління, характер поставлених завдань, кваліфікація підлеглих і здібності керівника. Якщо не дотримуватися норм керованості, керівництво не зможе виконувати обов'язки з координації, контролю, підвищувати мотивацію підлеглих.

Оптимальна кількість підлеглих у одного керівника визначається: організаторськими здібностями керівника; кваліфікацією працівників; типом роботи; територіальним розміщенням; мотивацією працівників; важливістю роботи.

Принцип відповідності прав обов'язкам – обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Передача завдання підлеглому припускає надання йому окремих повноважень, які відповідають завданню.

Принцип закріпленої відповідальності – звільнити від відповідальності керівника може тільки його начальник. Делегування – це процес розподілу відповідальності за підлеглими. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з керівника.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління – свідчить про здатність забезпечити її успішне виконання. Але цей принцип часто порушується через природне небажання повертатися до звичайної роботи або виконувати більш значну роботу.

Принцип звітності по відхиленнях – зобов'язує підлеглого інформувати керівника про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань.

Причини недостатнього делегування керівниками повноважень підлеглим:

- 1. Помилкова думка, що керівник цю роботу зробить краще. Особисте виконання завдання перешкоджає виконанню прямих обов'язків керівника, не підвищує кваліфікацію підлеглого.
- 2. Відсутність довіри до підлеглих.
- 3. Страх ризику. У керівника може виникнути страх із приводу невиконання делегованого завдання підлеглим.
- 4. Відсутність здатностей до керівництва.
- 5. Відсутність контролю про роботу підлеглих для попередження керівництва про можливу проблему.

Причини небажання підлеглих приймати додаткові повноваження:

- 1. Підлеглий побоюється критики у свою адресу.
- 2. У підлеглого відсутня інформація й ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.
- 3. Підлеглий не впевнений у своїх силах.
- 4. Підлеглий вважає, що досить завантажений роботою.
- 5. Додаткова відповідальність не дає додаткових стимулів.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання й відповідати за їхнє позитивне рішення. Фактично індивід бере контракт із організацією на виконання певних завдань в обмін на одержання певної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень і властиво відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яке покладають відповідальність за рішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, вона залишається відповідальним за якісне завершення роботи.

Повноваження – це обмежене право використання ресурсів організації й направлення зусиль деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивідові, що займає її в певний момент.

Якщо особа міняє роботу, то втрачає повноваження старої посади й одержує повноваження нової.

Повноваження варто відрізнити від влади. Повноваження мають делегований характер, тобто обмежують право посади у використанні ресурсів організації.

Влада – це реальна здатність діяти й мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Різні способи використання влади можуть як позитивно так і негативно впливати на організацію. Повноваження завжди обмежені, і залежно від їхнього характеру розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому й далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює **ієрархію рівнів управління**. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю й розмаїттям функцій, які виконує адміністративний апарат у сучасних організаціях.

З огляду на особливості цих функцій, виділяють **три типи штабного апарата**:

- **консультативний апарат** (фахівці, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- **обслуговуючий апарат** (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування й т.д.);
- **особистий апарат** (різновид обслуговуючого апарата, формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень:

1. **Рекомендаційні повноваження** (апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертається за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарата; однак лінійні керівники не зобов'язані так вчиняти, вони можуть вирішити проблему за своїм розсудом, навіть не інформуючи апарат);
2. **Обов'язкові узгодження** (оскільки апарат може зазнавати труднощів у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарата до обов'язкових погоджень із ним певних рішень; у цьому випадку лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж діяти або представляти пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані додержуватися рекомендацій апарата);
3. **Паралельні повноваження** (вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарата, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва; метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для врівноваження влади й запобігання грубих помилок);
4. **Функціональні повноваження** (апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати або заборонити певні дії в межах своєї компетенції; лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають розходження між лінійними й штабними обов'язками для всіх практичних цілей);
5. **Лінійні повноваження всередині апарата** (у великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління; отже, сам штабний апарат має лінійну організацію й звичайний ланцюг команд, і менеджери в цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями відносно своїх підлеглих).

Є **ряд повноважень, які не можуть бути делеговані**, тому що вони входять у компетенцію загальних зборів акціонерів. До них відносяться:

- ◆ визначення основних напрямків розвитку;
- ◆ затвердження звітів і результатів роботи;
- ◆ прийняття статуту й внесення змін до нього;
- ◆ обрання членів виконавчих і ревізійних органів;
- ◆ затвердження документів і видання наказів;
- ◆ зміна структури підприємства, створення філій і відділень;
- ◆ ухвалення рішення про ліквідацію підприємства;
- ◆ звільнення співробітників і ін.

У підготовці цих рішень бере участь не тільки вище керівництво. Ряд рішень розробляються середньою й нижчою ланками управління, залежно від їхньої компетенції.

Характер, обсяг повноважень конкретного індивіда визначається його посадою, тим місцем, яке він займає в структурі організації.

Делегування повноважень починається з того, що менеджер здійснює ревізію справ. Після цього ухвалює рішення щодо тих з них, які можна довірити підлеглим.

Делегування повноважень відіграє найважливішу роль, особливо коли зростає значення людського фактору у рішенні виробничих і управлінських завдань. Ця роль може бути визначена у такий спосіб:

делегування звільняє керівника від виконання невластивих, рутинних операцій, вивільняючи час для рішення важливих питань;

делегування є цілеспрямованою формою підвищення кваліфікації співробітників і сприяє використанню їхніх професійних знань і досвіду;

делегування позитивно впливає на мотивацію співробітників, допомагаючи розкрити їхні здібності, виявити ініціативу й самостійність.

Департаменталізація – процес розподілу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями або секторами.

При департаменталізації особливу значимість здобуває питання про те, як розділити діяльність співробітників організації по горизонталі й вертикалі (по горизонталі – які завдання повинна вирішувати кожна структурна одиниця; по вертикалі – на якому ступені ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення).

Кожний повинен мати такий обсяг повноважень, який необхідний для рішення поставлених перед ним завдань.

Залежно від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти департаменталізацію функціональну, територіальну, виробничу, проектну, змішану.

Функціональна департаменталізація – це процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, які виконують однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ. Групи видів діяльності в цьому випадку зосереджуються на основних функціях бізнесу. У типовому виробничому бізнесі відділи звичайно затверджуються для того, щоб виконувати виробничі, фінансові та маркетингові функції.

Функціональна департаменталізація є загальноприйнятим підходом для розподілу видів діяльності і ресурсів за групами. Це особливо поширено серед дрібних організацій.

Основні переваги функціональної департаменталізації полягають у наступному:

- зосередження на одній функціональній галузі стимулює становлення службовців як фахівців у своїй справі;
 - спостереження і координація спрощуються, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати й інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності;
 - функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.
- Разом з тим, функціональна департаменталізація має ряд недоліків:
- службовці можуть упустити з виду цілі організації, тому що вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації;
 - час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній галузі;
 - виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів;
 - можуть виникнути вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.

Важлива річ, на яку варто звернути увагу, полягає в тому, що функціональна департаменталізація є, мабуть, основним базисом для організації діяльності в організаціях, що займаються бізнесом. Альтернативний тип департаменталізації, що виник у міру розвитку фірм і збільшення виробництва продукції і послуг, називається департаменталізацією за продуктом або виробничою.

5. **Поняття мотивації і її зміст. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці**

Мотивація працівників вимагає чималого вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Вона вимагає розвинених здібностей задля спонукання виконавців до вищого рівня напруги зусиль, досягнення ефективних результатів праці.

У літературі є безліч визначень мотивації, що розкривають її сутність із різних сторін.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій.

У теорії управління застосовують наступне тлумачення цього терміну.

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації.

Функція мотивації – одна з основних функцій управління – заключається у спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.

1. За основними групами потреб

Матеріальна мотивація – прагнення до статку, більш високому рівню життя. Така мотивація залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

2. За засобами, що використовуються

Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування й

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади й погрози адміністративних покарань працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог.

Стимулювання – вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до певної поведінки.

3. За джерелами виникнення

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, виконуючи роботу формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися.

Керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби й знайти способи їхнього задоволення.

При **зовнішній** мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки й т.д.

4. За напрямком на досягнення

До основних видів **позитивної** мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи й т.п.

Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді.

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст мотиваційного процесу й основних понять – "потреба" і "винагорода".

Зміст мотиваційного процесу

1. **Виникнення потреби.** Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає й вона повинна знайти можливість і вжити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.

2. **Пошук шляхів усунення потреби.** Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити або ігнорувати.

3. **Визначення цілей (напрямку) дій.** Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина вирішує кілька моментів:

- що вона буде мати після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для одержання бажаного;
- наскільки досягне бажане;
- наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.

4. **Здійснення дій.** Людина витрачає зусилля на те, що в остаточному підсумку повинне допомогти їй усунути потребу.

5. **Одержання винагороди** за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовуються, наскільки виконані дії призвели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення.

6. **Задоволення потреби.** Залежно від ступеня зняття напруги, викликаного потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

У процесі мотивації передбачається використання певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей – мотиви діяльності - стимулювання.

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукують людину діяти певним чином і в певному напрямку.

Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття недоліку в чомусь або комусь.

Виділяють первинні й вторинні потреби.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби, закладені генетично (потреба в їжі, відпочинку, теплі, житлі).

Вторинні потреби – це соціальні потреби, носять психологічний характер, виникають і одержують розвиток по мірі нагромадження життєвого досвіду (потреба в успіху, повазі, владі, приналежності до колективу).

Коли потреба відчувається людиною, вона будить у ньому стан спрямованості на її задоволення (мотив).

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб.

Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б загалом знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, взаємини, важелі впливу й можливі результати.

Стимули – це ті блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій. Відмінність стимулів від мотивів у тім, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини одержати їх.

Стимулами є винагороди, підвищення по службі, відповідальність, прагнення до самовираження й багато чого іншого.

Винагороди – це все те, що людина вважає коштовним для себе, чого він прагне досягти й чим би хотіла володіти.

6. **Поняття і зміст контролю. Види контролю. Процес контролю та техніка його проведення**

Практика показує, що самі досконалі форми планування не можуть бути ефективно задіяні без розробки й впровадження сучасних форм контролю.

Термін "контроль", як термін "влада", викликає, насамперед, негативні емоції у виконавців. Для них контроль пов'язаний з певними обмеженнями, відсутністю самостійності й проявів ініціативи у прийнятті рішень, примусовим виконанням певних дій, застосуванням штрафних санкцій за порушення встановлених правил і процедур.

Контроль – це одна з функцій менеджменту, це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки й аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Контроль є підсумковим етапом управлінської діяльності, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими.

Поняття "контроль в управлінні" необхідно розглядати в трьох основних аспектах:

як систематичну й конструктивну діяльність керівників і органів управління, одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність;

як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку;

як складову процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, що безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення [2, 5, 8].

Основна мета контролю – в забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливих помилок.

У функції контролю входять:

- збір, обробка й аналіз інформації про фактичні результати господарської діяльності всіх підрозділів фірми;
- порівняння їх із плановими показниками;
- виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень;
- розробка заходів, необхідних для досягнення намічених цілей.

Завдання контролю розділяються на загальні й конкретні. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, вірогідність звітних даних), а загальні – всебічна діяльність об'єктів, які контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- визначення фактичного стану об'єкта або його частини в цей момент часу;
- прогнозування стану й поведінки об'єкта і його частини на певний майбутній період часу;
- зміна стану й поведінки об'єкта або його частини так, щоб при зміні зовнішніх умов у припустимих межах були забезпечені необхідні й оптимальні значення характеристик об'єкта або його частини;
- завчасне визначення місця й причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачалися);
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

Об'єкт контролю – це те, що перевіряється або хто перевіряється. Усередині підприємства об'єктом контролю є всі, без винятку, виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, витрати сировини й матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані з продуктивності праці й заробітній плати, поставках матеріалів і устаткування, реалізації продукції.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями.

Тема 4. Організаційні структури

1. Види організаційних структур. Порядок їх побудови.
2. Бюрократична структура: поняття, структура, види.
3. Адаптивна структура: програмноцільова та матрична.

1. Види організаційних структур. Порядок їх побудови

Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно - права і відповідальність за їх виконання.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до цілей і завдань, що вирішуються.

Тому, організаційна структура повинна:

- відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;
- відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;

- відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати. Тому спроби сліпо копіювати структури управління, які мають успіх не призведуть до бажаного результату, якщо умови будуть різними;

- встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої.

Структура управління сервісного підприємства - це упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують його функціонування як єдиного цілого.

Управляти організаційною структурою - означає оптимально розподілити цілі і завдання між працівниками організації.

На вибір структури управління впливають:

- о розмір організації, який визначає кількість ієрархічних рівнів і масштаб управління, а також задає її тип - функціональна, дивізійна і т.п;

- о технологічні фактори: в умовах загальної автоматизації, при якій не потрібна постійна присутність людини, структура управління буває простішою;

- о економічні фактори, наприклад, згрупувавши подібні види діяльності в єдиний підрозділ, керований єдиним органом управління замість декількох колишніх, можна значно знизити відповідні витрати;

- о людський фактор пов'язаний із соціальною структурою персоналу та стосунками між людьми, вимагає врахування впливу неформальної структури на формальні зв'язки в організації;

- о природні фактори - географічні або природно-кліматичні, наприклад, територіальна розкиданість підрозділів, їхня відірваність від центрального апарату управління, екстремальний характер умов роботи та ін.

В практиці діяльності підприємств, в тому числі і сервісних, існує два типи структур управління - ієрархічна й адаптивна.

У науковій та практичній площині розрізняють два підходи до проектування організації: механістичний (бюрократичний) та органічний (адаптивний, поведінковий). Вже самі їх назви відображають основні риси цих підходів. Застосування терміну "механістичний" до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинною механізму. Термін "органічний" надає організації ознак живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

2. Бюрократична структур: поняття, структура, види

Виокремлюють такі *рис* бюрократичної організації:

- проблеми і завдання, з якими стикається організація, ретельно розподіляються на значну кількість дрібних завдань, що доручаються для виконання окремим підрозділам, працівникам:

- кожний підрозділ вирішує своє завдання відособлено від завдань організації загалом;

- права і обов'язки кожного працівника ретельно, жорстко визначені і не змінюються;

- лише вище керівництво визначає, наскільки завдання, які вирішуються підрозділами, відповідають цілям організації;

- зв'язки між підрозділами, що належать до одного рівня структури управління, здійснюються через вище керівництво;

- менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих;

- прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються на фахову підготовку.

Як показує практичний досвід, з такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах нескладного і стабільного зовнішнього середовища.

У бюрократичній моделі можуть проявлятися такі негативні прояви як жорсткість, некомпетентність, рутинність, неефективність і, навіть, деяка безглуздість правил. Зі свого боку, перевагами бюрократичної моделі є універсальність, визначеність, узгодженість, передбачуваність та продуктивність.

До бюрократичних (механістичних) структур управління належать: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізійна (продуктова, ринкова, регіональна, глобальна).

Лінійна структура управління є найбільш простою системою управління, в якій кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 1).

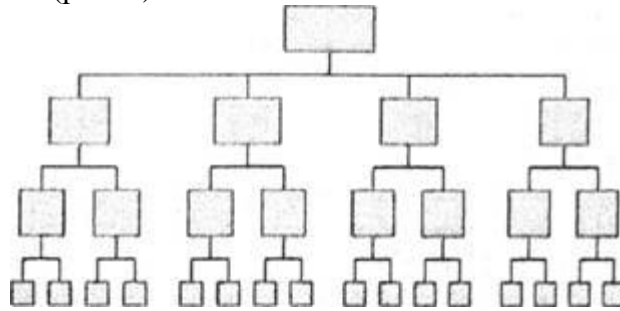


Рис. 1. Схема лінійної структури управління

Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки: потреба у керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної структури управління. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 2).

Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки: обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

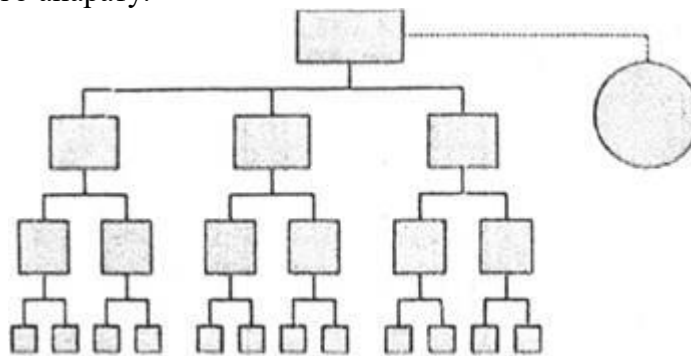


Рис. 2. Схема лінійно-штабної структури управління

Функціональна структура управління. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 3).

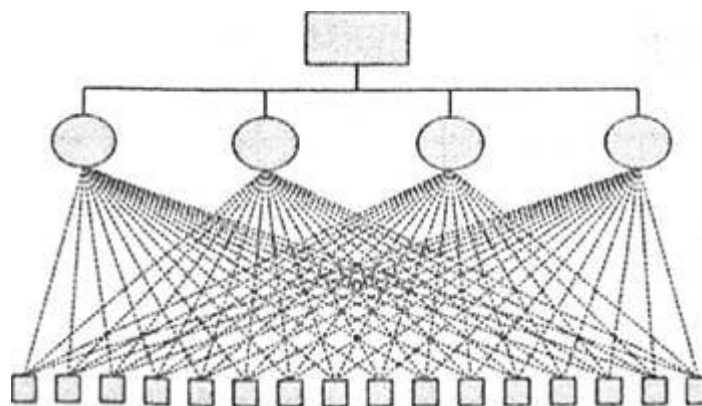


Рис. 3. Схема функціональної структури управління

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою чисельністю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

Переваги: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки: порушення принципу єдності керівництва; складність контролю; недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна структури управління традиційно відноситься до бюрократичних структур управління, проте вона є своєрідною комбінацією лінійної та функціональної структур і проявляє ознаки адаптивних організаційних структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 4).

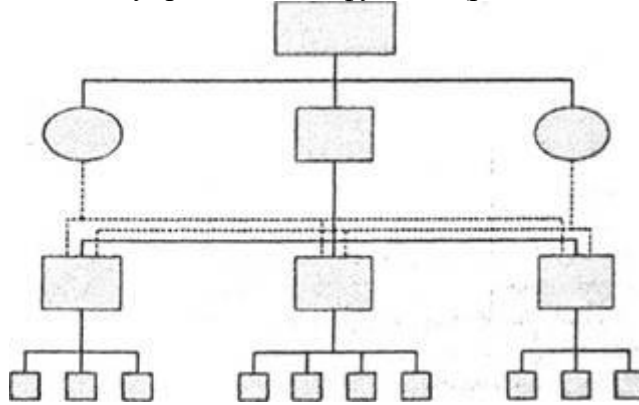


Рис. 4. Схема лінійно-функціональної структури управління

Переваги – поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

Дивізійна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 5).

Переваги: оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості прийнятих на рівні окремих дивізіонів рішень; внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на управління.

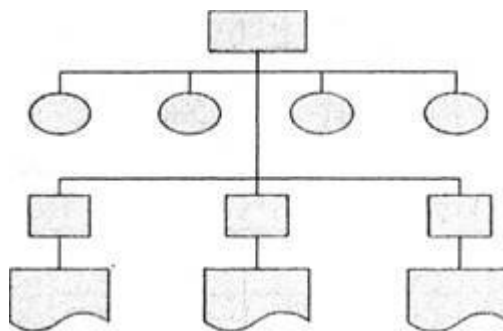


Рис. 5. Схема дивізійної структури управління

Дивізійна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв і тривалим життєвим циклом.

3. Адаптивна структура: програмноцільова та матрична

Ця модель з'явилася в контексті школи міжлюдських відносин. Вона ґрунтується на розвитку груп в організації та людських взаємовідносин.

Поняття "органічний підхід" вперше ввели Т. Бернс та Д. Сталкер у книзі "Управління інноваціями" (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління

Основними рисами органічної організації є наступне:

- слабке або помірне використання формальних правил і процедур;
- гнучкість структури влади та невелика кількість рівнів ієрархії;
- децентралізоване управління, процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення;
- процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації;
- працівники взаємодіють як за горизонталлю, так і за вертикаллю, система не забороняє діяти, обминаючи ієрархічні рівні управління;
- значна частина обов'язків працівників постійно переглядається у зв'язку зі зміною умов функціонування організації;
- заохочуються ініціатива працівників, творчий підхід до справи.

Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища. Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з навколишнім оточенням, швидше адаптуватися до відповідних змін.

Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: "Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи". За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівники керуються, переважно, самомотивацією, аніж чітко розробленою системою формального контролю.

До так званих адаптивних (органічних або поведінкових) структур управління належать: змішана (конгломератна), матрична (функціональна, проектна, балансова та контрактна).

Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 6).

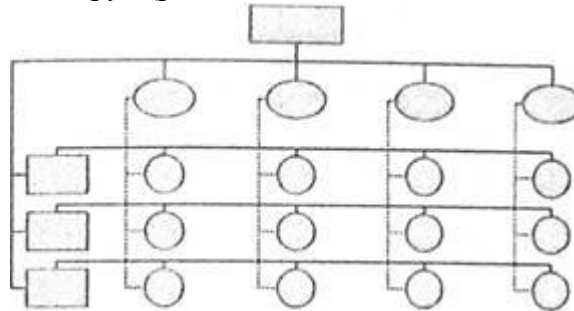


Рис. 6. Схема матричної структури управління

Переваги: висока адаптивність до змін зовнішнього середовища; ефективні механізми координації.

Недоліки: обмеженість та складність застосування; висока ймовірність виникнення конфліктів між функціональними керівниками та керівниками проектів.

Зі свого боку, на практиці матричні організаційні структури управління розподіляються на такі різновиди:

- функціональна;
- балансова;
- проектна;
- контрактна.

Функціональна матрична структура. Під час використання функціональної матриці більша частина влади і відповідальності за проект зосереджується в руках функціонального менеджера. Роль проектного менеджера зводиться до зв'язку, координації, інтеграції, він стає центром інформації щодо проекту, проте має невелику пряму владу. Тому доцільно тут вести мову про координацію проекту, ніж про управління ним. Проектний менеджер лише спостерігає за процесами, він залежить від доброї волі функціональних менеджерів, виступає в ролі прохача щодо останніх (рис. 7).



Рис. 7. Функціональна матрична структура управління

Балансова матрична структура. За балансової матриці проектний менеджер однаковою мірою поділяє владу і відповідальність за виконання проекту з функціональними менеджерами. Персонал, який залучено до проекту, підпорядкований двом менеджерам – функціональному і проектному. Проектний менеджер спирається на підтримку і послуги функціональних менеджерів. Він визначає, що потрібно і на коли, а функціональний менеджер уже контролює, як це виконується і ким (рис. 8).



Рис. 8. Балансова матрична структура управління

Проектна матрична структура. При використанні проектної матричної організаційної структури проектний менеджер управляє проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за завершення проекту відповідно до його завдань. Функціональні менеджери за необхідності добирають персонал і провалять технічну експертизу (рис. 9).



Рис. 9. Проектна матрична структура управління

Поряд з цим, виділяють ще й контрактну (глобальну) матричну структуру. У її використанні виникає потреба тоді, коли у проекті, що реалізується, задіяно декілька організацій (підприємств, установ). У такому випадку формується структура управління проектом, що поєднує організаційні підрозділи, працівників різних підприємств.

Тема 5. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень

- 1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності в готельно-ресторанному бізнесі.*
- 2. Класифікація управлінських рішень.*
- 3. Умови підготовки та прийняття управлінських рішень.*
- 4. Стилі прийняття управлінських рішень.*

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності в готельно-ресторанному бізнесі.

В останні роки в нашій країні значно прискорився темп суспільно-політичних процесів, збільшився потік інформації, яку необхідно опанувати й щоденно використовувати, продовжують бурхливо розвиватись наука й техніка. Соціальна та професійна структура сучасних колективів підприємств готельно-ресторанного бізнесу значно ускладнилися, що зумовлене виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті праці працівників традиційних професій, загальним підвищенням рівня освіти й духовної культури, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії. В цьому зв'язку особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль за виконанням управлінських рішень.

Управлінське рішення - це основний вид управлінської праці, який визначається як сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно узгоджених управлінських дій, спрямованих на реалізацію управлінських задач. Різновидом управлінських рішень є організаційні рішення.

Організаційне рішення - це вибір альтернативи, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він обіймає. Мета організаційного рішення - забезпечення досягнення поставлених перед підприємством цілей. Тому найефективнішим організаційним рішенням є таке, що дійсно реалізується й приносить найбільшу користь в досягнення стратегічної цілі підприємства.

Процес прийняття рішень - основний розділ теорії управління. Рішення, які приймає керівник будь-якого підприємства готельно-ресторанного бізнесу, визначають не лише ефективність його діяльності, але й можливість динамічного розвитку підприємства, зміцнення його позицій у конкурентному середовищі, ефективність функціонування всіх структурних підрозділів. Нині керівництву підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідно приймати обґрунтовано об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й тому рівень його компетентності визначається не лише ефективністю прийнятих рішень, але й умінням прийняти рішення реалізувати.

Важливим резервом підвищення ефективності виробництва послуг і продукції підприємств готельно-ресторанного бізнесу є підвищення якості рішень, які приймаються керівниками всіх рівнів.

Прийняття рішень - це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішення - це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі. Рішення є одним із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками:

- можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (якщо відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак - і рішення);
- наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення);
- наявністю вольового акту.

Управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного й раціонального варіанта для досягнення кінцевого результату. Процес прийняття й реалізації рішень - це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які розкривають технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок. До управлінських рішень ставлять такі вимоги, як: всебічна обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішень означає необхідність прийняття їх на основі максимально повної й вірогідної інформації. Вони повинні охоплювати увесь спектр питань,

всю повноту потреб підприємства, враховувати особливості шляхів розвитку галузі й оточуючого середовища, включати аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових напрямів розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства.

Своєчасність управлінських рішень означає, що прийняті рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, або випереджати їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокувати виникнення негативних тенденцій. Запізнілі рішення, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» завдань й ще більше посилюють негативні процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати всі сфери діяльності підприємства й напрями розвитку.

2. Класифікація управлінських рішень

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу управлінські рішення повинні охоплювати:

- усі цілі підприємства;
- ресурси, які використовуються для досягнення цілей;
- основні шляхи й способи досягнення цілей;
- часові орієнтири досягнення цілей;
- порядок взаємодії окремих підрозділів і виконавців;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішень.

Узгодженість з прийнятими раніше рішеннями означає необхідність дотримання поваги до положень, законодавчих актів, прийнятих раніше постанов та розпоряджень. На рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу узгодженість необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової й соціальної політики, чіткого функціонування виробничих процесів.

Визначальним моментом є умови, в яких приймаються рішення. Рішення можуть прийматись або в умовах визначеності, або в умовах ризику (невизначеності). В умовах визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику, максимум, що може зробити менеджер - визначити ймовірність успіху для кожної з альтернатив. У цьому разі важливе значення мають його професійна підготовка, ерудованість, досвідченість та інтуїція.

Рішення класифікуються за рядом ознак, а саме (рис. 10):

- за функціональним змістом;
- за характером завдань;
- за рівнем ієрархії;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;
- за причиною виникнення;
- за вихідними методами розробки;
- за організаційним оформленням.

| Класифікаційна ознака | Типи рішень |
|---------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Функціональне призначення | Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні |
| Зміст | Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо |
| Характер дій | Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні |
| Час дії | Стратегічні, тактичні, оперативні |
| Напрямок впливу | Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування |
| Спосіб прийняття | Індивідуальні, колегіальні, колективні |
| Рівень прийняття рішень | Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби окремі |
| Ступінь ефективності | Оптимальні, раціональні |
| Методи підготовки | Креативні, евристичні, репродуктивні |
| Ступінь структурованості | Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані |

Рис. 10. Класифікація управлінських рішень

За функціональним змістом або щодо загальних функцій менеджменту управлінські рішення можуть бути: планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі. Ці рішення пов'язані з аналогічними функціями управління й спонукають до дії у цих напрямках.

За характером вирішуваних завдань рішення поділяють на: економічні, організаційні, технологічні, технічні, екологічні та ін. Найчастіше управлінські рішення пов'язані не з одним, а з кількома завданнями й мають комплексний характер.

За рівнем ієрархії управлінські рішення бувають вищого, середнього та нижчого рівнів.

Залежно від організації розробки рішень вони можуть бути одноосібні, колегіальні й колективні, а за характером цілей поточні, тактичні й стратегічні.

За причиною виникнення управлінські рішення поділяють на: ситуаційні (пов'язані з характером обставин), за розпорядженням вищого керівництва, програмні (пов'язані з включенням об'єкта управління до структури програмно-цільових заходів), ініціативні (пов'язані з виявом ініціативи виробництва додаткових видів послуг чи нових видів кулінарної продукції), епізодичні й періодичні (наприклад, обслуговування непередбачуваних груп туристів).

Важливою класифікаційною ознакою є вихідні методи розробки рішень. До їх числа відносять: графічні (сіткові моделі організації виробництва готельних послуг чи кулінарної продукції ресторанів, графіки виходу на роботу працівників, структурні та технологічні схеми надання послуг та виготовлення продукції), математичні (формалізована уява про співвідношення, пропорції, терміни реалізації, наявність ресурсів), евристичні (пов'язані з використанням експертних оцінок щодо якості послуг і продукції).

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на: орієнтуючі (визначають напрям розвитку), гнучкі (змінюються відповідно до умов функціонування підприємств), нормативні (визначають параметри здійснюваних процесів).

У практичній діяльності підприємств усі рішення певним чином взаємопов'язані. Одиначні важливі рішення майже напевне передбачають прийняття рішень менш значних. При цьому масштабні рішення мають значення для всього підприємства в цілому, а не для окремих структурних підрозділів.

3. Умови підготовки та прийняття управлінських рішень

Сукупність рішень керівників різних рангів, що перебувають у певному підпорядкуванні, складає ієрархію прийняття рішень, яка визначає структурні зв'язки між ними. В процесі утворення ієрархії можуть превалювати різноманітні тенденції:

- знизу - вверху (загальні рішення на більш високих рівнях приймаються на основі рішень, прийнятих на нижчих рівнях). Така побудова є характерною для прийняття інформаційних рішень;

- зверху - вниз, що є характерною для прийняття організаційних рішень;

- у зустрічному напрямі - рішення на нижніх рівнях приймаються щодо конкретних умов й у межах рішень верхніх рівнів, а рішення на верхніх рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижніх рівнях. Така побудова є характерною для прийняття технологічних рішень.

Безперервно змінювана система прийняття рішень разом з причинними зв'язками між ними утворює логічну основу, на яку спирається вся діяльність підприємств. У зв'язку з тим, що кожне рішення приймається з урахуванням зв'язків з іншими рішеннями, то виникають обмеження допустимої варіативності рішень. Саме тому рішення можуть варіюватись, змінюватись, але прийматись в тих чи інших межах. Слід відмітити, що для забезпечення узгодженості рішень недостатньо лише врахування обмежень. Необхідний ще цілеспрямований і узгоджений стиль мислення керівника. Велике значення має зміст рішень верхніх рівнів ієрархії й контроль за виконанням рішень зверху до низу. До такого контролю відноситься також і затвердження рішень нижніх рівнів на верхніх рівнях. Від визначення ієрархії рішень залежить методологія їх підготовки.

В управлінській практиці склалися два підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий (колективний).

У межах індивідуального підходу найбільше значення має централізація прийняття рішення. Очевидним є той факт, що переважна частина рішень на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу приймається на вищому рівні управління й, як правило, одним або невеликою групою менеджерів.

При груповому підході до прийняття рішення менеджер кожного управлінського рівня залучає до цього процесу службовців. У даному разі менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення, делегує повноваження більш низькому управлінському рівню. Участь у прийнятті рішення працівників окремих структурних підрозділів зумовлюється вирішенням їх інтересів, що значно підвищує ефективність прийнятого рішення.

У процесі прийняття рішень необхідно враховувати два моменти:

- приймати рішення, як правило, порівняно Легко, але прийняти ефективне рішення складно;

- прийняття рішення - це психологічний процес, тому способи, використовувані для цього керівником, можуть бути й спонтанними, й глибоко логічними.

Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинні мати місце в процесі прийняття рішень, який конкретний зміст кожної з них, вирішуються менеджерами по-різному. Це залежить від кваліфікації керівника, певної ситуації, стилю керівництва й організаційної культури. Процес прийняття рішень включає такі етапи, які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотніми зв'язками. В конкретних випадках, особливо при розробці масових «стандартних» рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається проблемою, як такою.

Процес розробки й прийняття управлінських рішень здійснюється в такій послідовності (рис. 11):

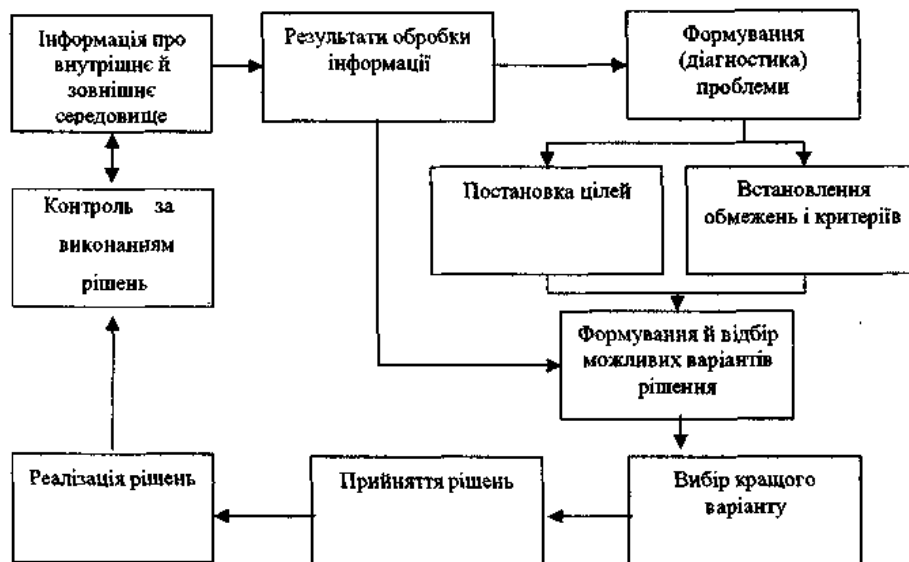


Рис. 11. Модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень

I етап. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми.

Проблема - це складне теоретичне або практичне питання, яке вимагає вивчення, дослідження й прийняття рішень. Вона відбиває потенційну можливість щодо підвищення ефективності роботи або різницю між існуючим і бажаним станом системи.

Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. В процесі її обробки визначається вірогідність і повнота інформації. Інформація є необхідною умовою для прийняття багатьох рішень в межах управлінської системи. Кожне управлінське рішення приймається на основі аналізу лише спеціально відібраної інформації. При аналізі інформації слід враховувати її особливості. Інформація, яка не піддається формалізації, вивчається за допомогою логічного мислення, порівняння, аналогії, аналізу, синтезу, індукції й т. д. Для обробки формалізованої інформації широко застосовуються кількісні методи: складання статистичних таблиць, графіків, регресійний аналіз, логіко-математичні методи та ін. Структуризація й аналіз обробленої інформації, сукупність її об'єктивних і суб'єктивних факторів дозволяє менеджеру визначити ступінь важливості проблеми й обґрунтувати необхідність щодо її рішення. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера є чітке її формулювання. Від формулювання проблеми залежать важливі елементи управлінського рішення - визначення цілей і завдань. Визначення цілі або комплексу цілей, які необхідно досягти при вирішенні поставленої проблеми дозволяє конкретизувати завдання, вирішення яких забезпечує досягнення цілей.

II етап. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття управлінських рішень. Обмеження корегуючих дій звужують можливості прийняття рішень. Перед тим, як переходити до наступного етапу процесу прийняття рішень, керівник повинен чітко визначити обмеження й лише потім визначати альтернативи. До числа загальних обмежень відносять: недостатню кількість працівників відповідної кваліфікації й досвіду, необхідність застосування вдосконаленої технології, відсутність необхідних матеріальних ресурсів тощо.

Під час процесу обґрунтування рішень, вони можуть бути формалізованими, якщо критерій ефективності виражений кількісно, й неформалізованими, якщо вони підлягають логічному аналізу. Обґрунтування формалізованих рішень може здійснюватись з використанням економіко-математичних методів і обчислювальних засобів (прикладом може бути критерій максимуму прибутку при виборі варіанту виробничої програми підприємства), що дозволяє моделювати процес прийняття рішення.

Реалізація рішень, як правило, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Відповідно обираються й критерії оцінки рішень.

Критеріями обрання варіантів рішення можуть прийматись найрізноманітніші показники: найменші витрати, максимум обсягу виробництва послуг, максимальне використання обладнання, цінність рішення з соціальної точки зору тощо. Якщо рішення приймається за одним критерієм (показником), воно є простим рішенням. Рішення, яке приймається за кількома критеріями, називають складним.

III етап. Формулювання й відбір можливих варіантів рішень. При формулюванні альтернативних рішень менеджер завжди має справу з невизначеністю. Тому продовженням обробки інформаційних даних є прогнозування, яке дає можливість передбачити результати реалізації кожного варіанта рішення. Після прогнозування з'являється можливість серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділити бажані, які відзначаються необхідними результатами. Послідовне накладання інших обмежень значно звужує кількість варіантів. Таким чином, проблема встановлення оптимального рішення розпадається навпіл. Перша частина проблеми зводиться до того, як із багатьох можливих варіантів відібрати раціональні, а друга - до того, як із раціональних варіантів обрати найкращий. При відборі варіантів використовуються також і евристичні методи, засновані на логіці.

IV етап. Обрання найкращого варіанта рішення. На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається й порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями). За результатами порівняння варіантів рішень обирається найвідповідніший для конкретних умов варіант, який забезпечує найефективніше досягнення поставленої цілі. По суті, це є прийняттям рішення щодо проблеми. Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним процесом, який складається з ряду постійних етапів, кількість яких визначається складністю проблеми, що потребує вирішення.

V етап. Після того, як управлінське рішення прийняте, набуло відповідної форми та юридичної сили, настає етап його реалізації. Значення цього етапу визначається тим, що повнота реалізації прийнятих рішень забезпечує реальні результати й зміст (сене) функціонування управлінської системи.

«Реалізованість» рішення - важливий показник ефективності роботи системи управління, яка повинна діяти за принципом «одна проблема - одне рішення». Неприпустимим є, коли після того, як рішення виявиться невиконаним, з тієї ж проблеми приймаються нові рішення.

Прийняті управлінські рішення можуть набирати письмової чи усної форми. Переважно рішення оформляються письмово: (накази, розпорядження, інструкції тощо). В цих документах повинні бути визначені мета й необхідна програма дій для виконання рішення. Після того, як рішення зафіксоване, настає період його реалізації. Реалізація рішення - процес складний. Досвідчені керівники, приймаючи рішення, оцінюють складність його реалізації й передбачають необхідні умови для його виконання.

Реалізація прийнятого рішення вимагає розробки організаційного плану, спрямованого на досягнення мети даного рішення. В організаційному плані загальний обсяг робіт розчленовується на окремі складові. Для виконання робіт визначаються виконавці й відповідальні особи. При реалізації рішення виконавці окремих робіт повинні бути наділені певними правами та повноваженнями, й нести відповідальність залежно від завдань, які вирішуються. При цьому використовується принцип делегування відповідальності, який передбачає розподіл відповідальності між усіма учасниками як розробки так і реалізації прийнятого рішення. При делегуванні відповідальності слід враховувати компетентність виконавців, рівень їхньої кваліфікації та досвід. В організаційному плані визначаються терміни виконання рішення й обсяг виділених ресурсів.

Після розробки плану реалізації рішення він в обов'язковому порядку доводиться до виконавців. Доведення управлінського рішення до виконавців супроводжується поясненням його змісту й значення, а також передбачуваних результатів. Якщо рішення стосується колективу працівників, то програма його виконання обговорюється активом підприємства.

VI етап. Процес реалізації прийнятого рішення тісно пов'язаний з *контролем* за його виконанням. Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний, бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, й своєчасність їх виконання.

Дієвим інструментом контролю за виконанням рішення є метод сіткового планування й управління. За його допомогою встановлюється чітка відповідальність виконавців за виконанням окремих робіт, порівнюються фактично досягнуті результати з цілями, визначається відповідність реального стану виконання робіт із запланованими термінами й етапами виконання. В результаті контролю може з'явитись необхідність внесення до прийнятих

рішень певних коректив, а іноді прийняття нових рішень. Причинами цих змін можуть бути як об'єктивні так і суб'єктивні фактори (зовнішні причини, зміна обставин, недосконалість прийнятого рішення, погана організація виконання рішень і т. п.).

У разі, коли рішення втрачає свою дієвість, керівник повинен його терміново змінити. Іноді виявляється достатнім лише часткове корегування деяких елементів рішення (наприклад, змінити зміст певних завдань або кінцевих і проміжних календарних термінів).

Незалежно від стану виконання повинні підбиватися підсумки реалізації управлінського рішення. Підбиття підсумків, крім виховного впливу має й управлінське значення. Воно є перевіркою ефективності використання системи прийняття й реалізації управлінських рішень.

У практиці перевірки виконання управлінських рішень використовуються такі різновиди контролю, як:

- попередній (його мета - надати більш глибоке обґрунтування рішенню, що приймається);
- поточний (з його допомогою вносяться корективи до процесу виконання прийнятих рішень);
- заключний (застосовується для перевірки ефективності прийнятого рішення).

Контроль є об'єктивною необхідністю в процесі прийняття управлінських рішень, тому що завдяки йому реалізуються організаційні плани й здійснюється спостереження за ходом їх виконання.

4. Стилi прийняття управлінських рішень

Від стилю прийняття управлінських рішень значною мірою залежить ефективність їх виконання.

Учені виділяють кілька різновидів стилів прийняття рішень. Стилю «урівноваженого типу» притаманна вже сформована вихідна ідея, яка виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Урівноваженість виявляється в тому, що гіпотези як такі та їх перевірка однаково приваблюють увагу менеджерів. Така тактика прийняття рішення є найпродуктивнішою.

«Імпульсивний» стиль прийняття управлінських рішень притаманний менеджерам, у яких процес висунення гіпотези різко переважає над діями щодо її перевірки та уточнення. Такий менеджер легко генерує ідеї, проте мало піклується про їх оцінку. Це призводить до того, що процес прийняття рішень відбувається спонтанно за відсутності етапу обґрунтування й перевірки. В практичній діяльності імпульсивність рішень може призвести до того, що керівник намагатиметься реалізувати рішення, які недостатньо обмірковані й обґрунтовані.

«Інертні рішення» є характерними для менеджерів, які приймають їх досить невпевнено й обережно. Після висунення вихідної гіпотези, її уточнення відбувається досить повільно. Оцінка її є занадто критичною, кожний крок такий керівник перевіряє неодноразово, що призводить до подовження процесу прийняття рішень.

«Ризиковані рішення» нагадують імпульсивні, проте відрізняються від них певними особливостями індивідуальної тактики. Якщо імпульсивні рішення минають етап обґрунтування гіпотези, то ризиковані його не обходять, але їх оцінка відбувається лише після того, як виявиться якась невідповідність. Кінець-кінцем хоча й із запізненням, елементи побудови гіпотези та результати її перевірки урівноважуються.

«Рішення обережного типу» характеризуються особливою ретельністю оцінки гіпотези й критичністю. Такі рішення притаманні менеджерам, які перш ніж дійти якогось висновку, роблять багато різноманітних підготовчих дій. Для даних рішень є притаманною упереджувальна оцінка. «Обережні» керівники більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних. Їх лякають припущені помилки. Тому їх тактична лінія - уникнути помилок.

Групове (колективне) рішення значною мірою дозволяє знизити степiнь ризику, проте потребує більш складної процедури. Серед колективних рішень особливо часто зустрічаються «непомітні рішення», коли хтось із учасників вносить певну пропозицію щодо обговорюваного питання й виникає дискусія. Чіткої позиції ніхто свідомо не виражає, а рішення виникає наче саме по собі.

У разі, якщо рішення приймає авторитетна особа («авторитетне рішення»), це може призвести до ефективних наслідків, коли авторитет зумів до прийняття рішення уважно вислухати точки зору членів групи й використав таким чином їхню думку. Проте необхідно відмітити, що члени групи в такому разі не сприймають прийняте рішення як власне.

«Рішення меншості» приймається тоді, коли, меншість, підтримуючи одне одного, проводить свою пропозицію. Ті у кого не було певної пропозиції відчують, що рішення прийняте під тиском. Як відомо, мовчання зовсім не обов'язково є знаком згоди. Це можна помітити одразу ж після прийняття рішення в процесі кулуарних бесід.

«Компромісні рішення» приймаються в тому разі, коли сторони не можуть домовитись щодо прийняття певного рішення. Тоді приймається рішення, яке власне ніхто й не пропонував. Приймається таким чином, середнє рішення, яке не задовольняє ані ту, ані іншу сторони. Таке рішення легко порушити при виконанні.

«Рішення більшості» вважається демократичним і успішним. Воно часто виникає в процесі голосування. У тих, хто залишився в меншості, виникає відчуття, що вони не зуміли досить чітко висловити свою позицію. В цьому разі меншість очікує, коли зміниться співвідношення сил, щоб зупинити здійснення прийнятого більшістю рішення.

«Рішення взаєморозуміння» виникає в результаті дискусій, а не голосування. Дискусія продовжується доти, поки кожний із учасників не зможе хоча б частково схвалити висунуту пропозицію. При цьому всі відчують, що вони вплинули на прийняття рішення. Таке рішення не потребує безпосередньої одностайності, проте, оскільки дискусія продовжувалася досить довго, кожний знає чому дійшли до такого рішення.

«Одностайне рішення» є досить рідким явищем. Повної одностайності в принципі досягти неможливо, й тому його не потрібно ставити умовою прийняття рішення.

«Групові рішення» є поєднанням багатьох індивідуальних рішень і це підвищує їх ефективність.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, слід враховувати ряд факторів: ієрархію в прийнятті рішень, використання цільових міжфункціональних груп, використання прямих горизонтальних зв'язків і централізацію керівництва.

Ієрархія в прийнятті рішень визначається делегуванням повноважень щодо прийняття рішень тому управлінському рівню, який має більше необхідної інформації й безпосередньо бере участь в реалізації прийнятого рішення. В цьому разі виконавцями управлінського рішення можуть бути службовці однакових рівнів. Контакти з підлеглими, які знаходяться більш, ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не припускаються.

Використання цільових міжфункціональних груп уособлює те, що члени, які входять до складу таких груп, відбираються з різноманітних підрозділів і управлінських рівнів підприємства.

Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків передбачає збір і обробку інформації без звернення до керівництва вищого рівня. Такий підхід сприяє прийняттю рішень в більш короткі терміни й підвищенню відповідальності за їх виконання.

Централізація керівництва це фактор, який ґрунтується на тому, що процес прийняття управлінських рішень повинен відбуватись за участю безпосередніх керівників, а не керівників більш високого рівня.

Особливу роль в ефективності прийнятих рішень відіграють методи доведення їх до виконавців. Вважається, що вміння передавати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення. В зв'язку з цим виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- рішення було недостатньо чітко сформульованим менеджером;
- рішення було ясно і чітко сформульованим, але виконавець його не усвідомив;
- рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було чітко сформульоване, виконавець його засвоїв і мав всі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої згоди з варіантом рішення, який запропонував менеджер. Виконавець в даному разі може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

Таким чином, ефективність управлінських рішень залежить не лише від їх оптимальності, але й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих). Організація виконання прийнятих керівництвом підприємства рішень є специфічною діяльністю менеджерів. Вона передбачає, що менеджери повинні тримати в полі зору всі рішення, знаходити способи впливу на них і керувати ними.

Тема 6. Комунікації у менеджменті

1. *Поняття і характеристика комунікацій.*
2. *Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій.*
3. *Комунікаційний процес: елементи, етапи, моделі.*
4. *Місце та роль міміки, жестів у комунікативному процесі.*

1. Поняття і характеристика комунікацій

Комунікація (англ. Communication) є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою форму політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Поняття «комунікація» має досить широке тлумачення. Його можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між людьми в процесі їхнього безпосереднього спілкування або за допомогою технічних засобів.

Комунікація - це всеосяжний і складний процес, який здійснюється за допомогою слів, букв, символів, жестів, це спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо.

Дослідження свідчать, що менеджери 50-90% робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Керівники різних рівнів займаються цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні, в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації й контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають процесом, який поєднує частини підприємства в одне ціле. Якщо ліквідувати комунікацію, то підприємство перестане бути керованим і його діяльність набуде хаотичного, некоординованого характеру.

Соціологічні дослідження засвідчили, що 73% американських, 63% англійських і 80% японських керівників вважають, що недоліки комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх роботи. Ефективно працюючі керівники - це ті, які досягли успіхів у налагодженні комунікацій і самі є комунікативними. Комунікабельність (комунікативність) (англ., Communicability) - це здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорією комунікації займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Учені досліджують види інформації й способи її передання з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. Згідно з теорією комунікації їх бажана поведінка досягається лише через розуміння й узгодженість із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати певні повідомлення у формі методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо, потрібно враховувати ряд факторів: підбір слів при формулюванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має певні аспекти: формально-логічний, семантичний, соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний. Встановлення належної комунікації пов'язане з розв'язанням багатьох питань: готовність партнерів встановлювати комунікацію, обрання способів комунікації, виявлення та усунення перешкод, вірне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію необхідно вивчати не лише в її теоретичних аспектах, але й у практичних. Саме так визначається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, припускається втрата інформації в процесі передання, її зберігання через неухважність працівників, обмежений час для адаптації й засвоєння інформації тощо.

Серйозною перешкодою в налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність позитивної ділової атмосфери й мотивації для

спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, острах керівників і підлеглих за наслідки при переданні надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, які знижують ефективність контактів між окремими працівниками, відносять різне тлумачення одних і тих же понять, при обміні інформацією. Тому в процесі спілкування й передання інформації виникають перешкоди через її перекручення, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж, отримувачі сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які не співпадають з їхньою попередньою уявою.

2. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій

У діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу використовуються різні засоби, види і форми комунікацій. За характером і виявом комунікація визначається як:

а) інформаційна - передавання інформації аудиторії, одній особі або групі осіб, інформування про якісь події (виступ на радіо);

б) експресивна - виразна, що характеризується експресією, силою вияву почуттів, переживань (несподівана зустріч);

в) переконуюча - прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для працівників готельно-ресторанного сервісу);

г) соціально-ритуальна -- використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності);

д) паралінгвістична - спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передання різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять значну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тому, що досить часто одними словами не можна передати емоції, душевний стан, занепокоєння і т. п., якщо не скористатись мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу тощо.

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найефективнішим є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати деталі, уточнити неясні питання й цим виключити неправильне розуміння завдання. Якщо людина ставить запитання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона робить зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15%.

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог: чіткість, повнота, надійність і вірність. Письмова комунікація іноді доповнює й посилює усну (наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не припускає найменших неточностей).

За цільовою спрямованістю комунікації визначають як: інструктивні, мотивативні й інформативні, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, їх реалізації й контролю за виконанням. Для досягнення цілей підприємства та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні, вертикальні й горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є ознайомлення вищого рівня керівництва про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. Перед нисхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома підлеглих та інших організацій про зміст рішень, які приймаються на вищих рівнях (стратегічні напрями майбутньої діяльності). До нисхідних та висхідних комунікацій відносять обмін інформацією між підприємством та зовнішнім середовищем.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки; в) недопущення передання інструкцій і вказівок від вищого керівництва безпосередньо останньому адресатові, що веде до втрати відповідальності й порушення встановленої ієрархії.

Прикладом горизонтальних комунікацій є міжрівневі комунікації на підприємствах, тобто обмін інформацією між структурними підрозділами.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками. Особиста комунікація включає усі види обміну інформацією, що мають місце

між особами. Вона може бути таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою осіб, комунікація між членами групи.

Характер комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від типу їх структурної схеми. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основними типами використовуваних структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо» ієрархічна, зіркова тощо (рис. 12).

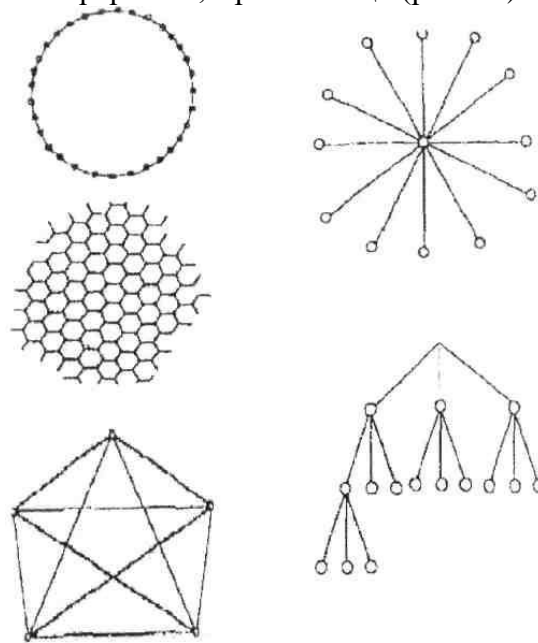


Рис. 12. Основні типи структурних схем комунікацій

При лінійній структурній схемі кожна її позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми й інформація, яка передається з одного кінця до іншого, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, підприємство стає малокерованим коли втрачається контакт між окремими підрозділами. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень і широкого застосування цієї структурної схеми.

Кільцева схема являє собою замкнену структуру з однаковими зв'язками. При застосуванні цієї схеми підвищується швидкість передання інформації та стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру з розвиненими шляхами проходження інформації. Багатозв'язкова схема реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки є рівноцінними й жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу «колесо» й зіркова схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку з двома сусідніми позиціями й з центром. При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найпоширенішою в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій щодо до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими й командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію порівняно з кільцевою. Але найвищий рівень централізації командних функцій має місце при застосуванні зіркової схеми, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Крім формальних (офіційних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. В підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі й мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації - це лише частина комунікаційних процесів. Чимало питань розглядаються й вирішуються неформальними групами, які не наділені офіційними повноваженнями й які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших спільних інтересів. Керівники усіх рівнів часто

підтримують ділові зв'язки з однією або кількома неофіційними групами всередині або за межами підприємства, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним осередком». Природним джерелом неофіційних відносин є поліархія, яка характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій використовуються неофіційні правила й ритуали, система облаштування ящиків для анонімного внесення пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторства різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради.

3. Комунікаційний процес: елементи, етапи, моделі

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшим числом осіб. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з елементів. У комунікаціях реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) й контактна (пов'язана із встановленням контактів) функції.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу процес комунікації виражається рухом інформації в ланцюгу «відправник - канал - одержувач», реальним або потенційним зв'язком у формі діалогу, а також впливом на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

У процесі обміну інформацією виділяють вісім базових елементів:

1. Відправник - передавач, який генерує ідеї або збирає інформацію й передає її. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу ним може бути виділена для цього особа або група працівників. Обмін інформацією розпочинається з формулювання ідеї чи добору інформації. Відправник вирішує, яку саме ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Як показує досвід діючих підприємств, ефективність комунікації підвищується, якщо вона в межах ланцюга «відправник - одержувач» є гомофільною, тобто має високий ступінь подібності за певними ознаками: за поглядами, освітою, статусом. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значний ступінь неподібності за певними ознаками) є менш ефективними, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням змісту повідомлення, затримкою щодо передання, використанням обмежених каналів.

2. Кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, моделі, звуки, схеми, слова, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього різні засоби. Кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення - сукупність символів, що відбивають закодовану інформацію. Саме заради цього й здійснюється акт комунікації. Найбільше повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути й невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передання - засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача (одержувача). Канали поділяються на засоби масової інформації й міжособові канали. Відправник повинен обрати канали для передання мови або письмових матеріалів. Ними можуть бути: електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки й відеокасети, розіслані пам'ятні записки, проведення попередніх зборів невеликих груп для забезпечення бажаного розуміння повідомлення й залучення працівників до проблеми та ін. Відправник, як правило, не обмежується одним каналом, а використовує декілька.

5. Декодування - процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію й інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не вимагається реакція на отриману інформацію, то процес обміну на цьому завершується.

6. Приймач - цільова аудиторія або особа, для якої призначена інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук - сукупність реакції одержувача (приймача) повідомлення після ознайомлення з його змістом. Визначені такі основні типи результатів комунікації:

- зміна в знаннях одержувача;
- зміна установок одержувача;
- зміна поведінки одержувача повідомлення. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, очікувані відправником.

8. Зворотній зв'язок - частина відгуку одержувача, що надходить передавачеві. Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправникові повідомлення, як підтвердження факту його отримання. Зворотній зв'язок визначає ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься у повідомленні. Зворотній зв'язок може набувати форми не лише слова, але й кивка головою, усмішки, потиснення руки або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо. Іноді має місце недооцінка зворотнього зв'язку й зайве захоплення однобічною комунікацією, коли зверху вниз відправляються численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотнього зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотній зв'язок є необхідним, щоб мати підтвердження, як повідомлення було сприйняте й чи виявилось зрозумілим.

Керівник не має підстав думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотній зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться недієздатним або обманути.

Зворотній зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму. У мові теорії передання інформації шумом називають те, що спотворює зміст повідомлення. Це може бути мова у вербальному (усному) й невербальному оформленні, різне сприйняття, різниця у статусі керівника й підлеглого. Зменшення шуму досягається багатьма способами. Одним з них є повторення повідомлення або певної його частини.

Комунікації із зовнішнім середовищем підприємства готельно-ресторанного бізнесу здійснюють різноманітними засобами. З наявними й потенційними приймачами інформації вони спілкуються переважно за допомогою реклами.

Реклама - найефективніший засіб інформування споживачів послуг про нові види послуг і продукції. Добре організована реклама - важлива умова ефективної ринкової стратегії підприємств. Значення реклами визначається насамперед її комунікативною роллю. Без реклами пошук споживачів готельних послуг і кулінарної продукції надзвичайно ускладнюється. Але реклама це не лише засіб встановлення зв'язку між підприємствами й споживачами, але й інструмент, який забезпечує просування послуг до споживача. Перш ніж споживач скористається якоюсь послугою або виробом, він дізнається про них з реклами. Реклама надає потенційному покупцеві початкову інформацію про послуги, їх якість, умови реалізації. Тим самим реклама готує потенційного покупця до рішення щодо можливості й доцільності придбання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Важливим різновидом реклами є реклама в газетах і журналах. Реклама в пресі розрахована на масового читача й у цьому значенні є менш цілеспрямованою порівняно з прямою рекламою, що має адресного споживача. Реклама в пресі виграє за рахунок орієнтації на величезні маси людей. Щоб досягти належного ефекту слід регулярно повторювати оголошення. Великі тиражі щоденної преси й повторюваність оголошень забезпечують високу ефективність друкованої реклами. Фахівці з реклами відзначають, що преса є найефективнішим рекламним засобом з точки зору витрат на рекламу. На другому місці знаходиться радіо й на третьому - телебачення. Якщо ж розглядати рекламу з точки зору запам'ятовування матеріалу, то першість тут належить телебаченню, далі йдуть публікації в пресі й радіореклама.

Одним з найпоширеніших засобів встановлення попереднього контакту з потенційними споживачами послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу є зовнішня реклама. Основні її види: мальовані щити, плакати, зображення й написи на транспорті та архітектурних спорудах.

У період становлення ринкових відносин в Україні все більше підприємств самостійно виходять на міжнародний ринок для встановлення взаємовигідних відносин з іноземними партнерами. Тому досить важливим є дослідження такого різновиду комунікацій між

підприємствами готельного сервісу та зовнішнім середовищем як комунікації з іноземними партнерами. При підписанні контрактів слід враховувати нормативні акти, регулюючі зовнішньоекономічні операції, щоб у разі необхідності обґрунтовано відстоювати свої права, тим більше, що світова практика розробила загальноприйняті умови договірних відносин і дотримання їх дозволяє досягти взаємовигідних угод.

У відносинах підприємств готельно-ресторанного бізнесу з громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» підприємств на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу здійснюється такі комунікаційні процеси:

- міжрівневі комунікації;
- комунікації між керівниками й робочими групами;
- комунікації між підприємствами та зовнішнім середовищем.

Міжрівневі комунікації - це обмін інформацією між різними відділами та структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація й узгодженість діяльності для досягнення спільних цілей. Умовою ефективного здійснення міжрівневих комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо. Щоб досягти успіху в міжрівневих комунікаціях, менеджери підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинні завжди мати чітку уяву про перепони на шляху обміну інформацією та про методи удосконалення такого обміну.

Найпростішою перепорою в міжрівневих комунікаціях є перекручення повідомлень:

- ненавмисне, через труднощі в міжрівневих відносинах;
- свідоме, коли хтось (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його в своїх інтересах;
- внаслідок фільтрації, передання інформації з одного рівня на інший лише тих повідомлень, які його стосуються.

У комунікаційному процесі підприємств готельно-ресторанного бізнесу мають місце інформаційні переваження, коли керівник, зайнятий опрацюванням отриманої інформації та необхідністю підтримувати інформаційні обміни, не зможе ефективно реагувати на всю інформацію. Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через недосконалу структуру управління - зайву кількість ієрархічних ступенів, недотримання норм керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо. Для удосконалення комунікацій на підприємствах слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань.

Керівники вищого рівня повинні постійно надавати управлінській діяльності більш організованого характеру: удосконалювати планування масових організаційних заходів, зборів, нарад, зустрічей з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств.

З метою підвищення рівня комунікаційних процесів на підприємствах доцільно обладнати ящики для пропозицій, видавати інформаційні бюлетені (газету), розробляти й впроваджувати систему збирання пропозицій, створювати спеціальні групи для апеляції, організовувати опитування, слідкувати за відносинами між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікацій: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, технічних засобів та ін.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в міжрівневих комунікаціях застосовуються нові комунікаційні технології: аудіовізуальні засоби, телекомунікації, кабельне телебачення, супутникові системи зв'язку, інтерактивні засоби типу «відеотекст» і т.п.

Комунікації між керівниками й робочими групами відбуваються у формі бесіди, професійного обговорення, наради тощо. При налагодженні даних комунікацій слід враховувати роль комунікативних бар'єрів - психологічних перешкод на шляху поширення й прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми й, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) тощо. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу існуючі бар'єри ефективної комунікації між керівниками й робочими групами пов'язані: із складністю

сприйняття, семантичними бар'єрами, невербальними перепонами, неякісним зворотнім зв'язком і невмінням слухати.

Перешкоди, зумовлені сприйняттям, полягають у реагуванні не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що сприймається на основі уяви. Однією з перешкод щодо правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника й одержувачами інформації. Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності працівника, а також у разі наявності недовіри, антагонізму. Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через семантичні бар'єри, різне розуміння й тлумачення слів та інтонації. Передати інформацію за допомогою слів чи символів складно, оскільки вони можуть мати багато значень. Семантичні труднощі на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу можуть виникати через різне тлумачення широкоживаних слів, таких, наприклад, як «оптимальність», «ефективність», «продуктивність» тощо. Причиною комунікаційних бар'єрів на підприємствах може бути недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Обмін інформацією на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу може відбуватись неналежним чином через недосконалу структуру повідомлень, не чіткий добір слів, помилки в повідомленнях, недостатню увагу щодо невербальних комунікацій.

У процесі комунікації можуть використовуватись, крім слів, будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, здивовано підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення. Використання пальця як «вказуючого перста», прикривання рота рукою, дотик до руки співрозмовника, в'яла поза відносяться до невербальних способів комунікації. До них також можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

Як свідчать проведені дослідження 55% від всіх видів повідомлень сприймаються через обличчя, пози й жести, а 38% - через інтонації й модуляцію голосу. Відтак лише 7% повідомлень припадають на слова, які вживаються при обміні інформацією. Слід правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати повідомлення, знати звичаї інших народів. Наприклад, прийнявши від японця візитку, слід відразу прочитати її й засвоїти. Якщо її покласти у кишеню, не прочитавши, то він розцінить це як свідчення, що його вважають незначною особою. Таким чином, досить часто виявляється те, як говорять, є важливішим від того, про що говорять.

Нерідко на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу знижується ефективність комунікації через недосконалий зворотній зв'язок. З огляду на це важливо, щоб працівники були однаково точними, відправляючи й приймаючи інформацію. Слід також вміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати запитання, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, співпереживати тому, хто говорить. Потрібно слідкувати за мовою, власною позою, жестами.

Умовою досягнення успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробничих процесів є необхідним, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз (від керівництва до підлеглих), але й знизу вгору (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Досить часто менеджери готельно-ресторанного бізнесу покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія й тактика підприємств часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки зрозумілими для підлеглих є завдання, які перед ними ставляться. Досягається це шляхом досконального проектування комунікаційного процесу, створення при необхідності різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

4. Місце та роль міміки, жестів у комунікативному процесі

Опанувати комунікативною компетентністю неможливо без знань про невербальні засоби спілкування.

2/3 всієї інформації про людину (співбесідника), її наміри і значимі характеристики виходить не з того, що людина говорить, а безпосередньо з поведінки, що спостерігається, тобто з невербальної комунікації.

Існує 5 основних каналів невербальної комунікації.

1. Міміка
2. Жести.
3. Візуальний контакт.
4. Голосові характеристики.
5. Просторова поведінка.

Крім того, психологічно значущу інформацію має також те:

- а) як і що людина курить;
- б) як поводить з протилежною статтю;
- в) як використовує засоби підвищення свого статусу;
- г) як вдягається;
- д) як проявляє ольфакторні сигнали (природні та штучні запахи) тощо.

Міміка - зовнішнє вираження психічних станів, у першу чергу емоційних, що проявляється в сукупності координованих рухів м'язів обличчя. Міміка здатна передавати емоційний і змістовний підтекст мовних повідомлень і служити регулятором процесу спілкування.

Загальновідомо, що ефективне спілкування можливо тільки за умови адекватної оцінки тих емоцій та почуттів, які відчуває співрозмовник, партнер і які виражаються на його обличчі.

Відомо, що сильно рухлива міміка свідчить про жвавість і швидку змінюваність сприймання вражень і внутрішніх переживань, про легку збудливість від зовнішніх подразників. Малорухома міміка, в цілому, вказує на сталість психічних процесів. Подібна міміка асоціюється зі спокоєм, сталістю, розважливістю, надійністю.

По вираженню обличчя можна визначити як людина ставиться:

- до ситуації,
- до інформації,
- до людини.

Обличчя і його вираження легше контролюються людиною, чим інші невербальні ознаки, тому їм легко навчитися, і, відповідно, ввести нас в оману.

Таким чином, мімічна сторона спілкування вкрай важлива для повноцінного взаєморозуміння, виражаючи, насамперед, емоційний стан та емоційне відношення під час взаємодії.

Жести — рухи, що мають сигнальне значення в спілкуванні; це виразні рухи головою, рукою або кистю, які проявляються у процесі спілкування. Жести в процесі спілкування не тільки супроводжують мову. На основі жестів можна зробити висновок про відношення людини до якої-небудь події, особи, предмета.

Жест також може свідчити про бажання людини, його стани. Особливості жестикуляції можуть служити підставою для висновку про певну психологічну властивість.

Існує багато класифікацій жестів за різними підставами. Приведемо деякі з них.

За фізичною природою жести можна розділити на дві великі групи: головні й мануальні (ручні). Друга група, включає підгрупи жестів, виконуваних однією рукою або обома руками, і жестів, що різняться по активно використовуваній частині рук: пальцевих, кистьових, ліктьових, плечових або змішаних.

По характеру впливу на людину, виділяють візуальні, візуально-акустичні, візуально-тактильні жести.

Ще одна класифікація жестів:

- комунікативні, виразні рухи, що замінюють елементи мови;
- ілюструючи, що підкреслюють, супроводжують мовлення поза мовним контекстом;
- модальні, що виражають оцінку, відношення до предметів, явищ навколишнього середовища.

Розрізняють також довільні й мимовільні жести. Довільними є рухи голови, рук або кистей, які вчиняються свідомо. Такі рухи можуть перетворитися з часом і повторенням в мимовільні жести. Мимовільними є рухи, вчинені несвідомо. Часто їх позначають також як рефлекторні рухи. Як правило, вони бувають уродженими (захисний рефлекс) або придбаними.

За допомогою жестів передається близько 40% інформації.

Візуальний контакт. Контакт очей - винятково важливий компонент процесу комунікації. Близько 80% вражень людина отримує через органи зору. Погляд виконує роль керуючого

впливу, забезпечуючи зворотний зв'язок про поведінку партнера й ступень його залучення в комунікацію. Велика роль погляду й в обміні репліками, де він виконує сигнальну функцію; бере участь у вираженні інтимності й регулюванні дистанції.

Психологами відзначаються наступні функції погляду в спілкуванні:

- інформаційний пошук (у ході взаємодії мовець дивиться на слухачаючого наприкінці кожної репліки й в опорних пунктах усередині репліки, а слухачий - на мовця, для отримання зворотного зв'язку);
- оповіщення про звільнення каналу зв'язку;
- прагнення приховувати або виставляти своє "Я";
- установа й підтримка соціальної взаємодії.

Мова очей, на думку психологів, дуже важлива для самовідчуття в процесі спілкування.

Голосові характеристики. Інтенація (за В.А.Лабунською) визначається як сукупність звукових засобів мовлення, що його організують. Це ритміко-мелодійна сторона мовлення. Основними її елементами є мелодія мовлення, її ритм, інтенсивність, темп, тембр, а також фразова й логічна побудова наголосу. Голосові характеристики дозволяють виражати свої думки й почуття, вольові устремління не тільки разом із словом, але й окремо від нього, а іноді й всупереч йому.

Інтенсивність (гучність) у конкретній комунікативній ситуації тісно пов'язані з індивідуальною манерою розпоряджатися простором спілкування. Володіння голосом передбачає, серед іншого, інтуїтивно вірний вибір тієї гучності, яка потрібна для даного помешкання, кількості слухачів та інших обставин спілкування.

Паузи - можуть бути використані як ефективний засіб маніпулювання співрозмовником: зненацька і точно надана ініціатива спроможна сильно його напружити, змусити внутрішньо метушитися. У діалозі уникають пауз ті, хто почуває себе тривожно і боїться "повиснути в пустоті" або спровокувати небезпечний поворот бесіди.

Темп - у мовному спілкуванні також має сенс. Крім традиційного зв'язку з темпераментом "взагалі", швидкість промови може вказувати на функціональний стан. Людина збуджена, розпалена, говорить швидше, злегка недомовляє слова, але як правило, з деяким напруженням.

Тембр - особливості звучання голосу. Вони є важливими для розуміння актуального стану і минулих проблем, що запам'яталися в звуці. Одна справа коли людина говорить "високим" голосом, а інша, коли "низьким". Тут можна виявити характеристики самоконтролю, мужності, жіночності тощо.

Просторова поведінка також у значній мірі позначається на процесі взаємодії людей. Вибір дистанції спілкування визначається соціальним престижем, національно-етнічними ознаками, статтю, віком, характером взаємин між людьми.

Існують чотири просторові зони:

1. Інтимна зона (фіз. конт. - 50 см): на інтимній відстані спілкуються діти, батьки, чоловік і жінка, близькі родичі, коханці. Це є найбільш охороняемою зоною, на яку підпускаються тільки ті, з ким людина знаходиться в тісному емоційному контакті.

2. Особиста (персональна) зона (50 см - 120 см): на цій дистанції спілкуються люди в яких є якісь стосунки, вони є приятелями або колегами по роботі. Особиста зона є оптимальною для вечірок, офіційних прийомів, ділових розмов і бесід.

3. Соціальна зона (120 см - 200 см): для цієї зони характерні нейтральні міжособистісні стосунки. На цій дистанції проходить формальне спілкування усіх видів.

4. Суспільна (публічна) зона (більше 200 см): характерна для спілкування з групою людей.

Порушення оптимальної дистанції спілкування сприймається партнерами негативно, і вони намагаються її змінити. Таким чином, люди у різних ситуаціях спілкування активно змінюють свій простір, установають оптимально відповідну об'єктивним і суб'єктивним умовам дистанцію взаємодії.

Організація й кут спілкування також є важливими просторовими компонентами невербальної поведінки. Відомо, зокрема, що розміщення за столом поруч сприяє нормальній спільній роботі, співробітництву; розміщення по діагоналі створює відчуття невимушеності, певний ступень вільності; позиція віч-на-віч (напроти) може підсилити напруженість і контроль один за одним, викликати конфлікт. Отже, вірно обрана дистанція й розташування партнерів відносно один одного в просторі, в залежності від мети, задають тон подальшому спілкуванню.

На закінчення можна зробити висновок про те, що невербальна комунікація в цілому відіграє величезну роль у людській взаємодії, переважно "працюючи" на підсвідомому рівні психіки. Вона є одним з основних засобів передачі зворотнього зв'язку партнерові по спілкуванню.

Невербальні засоби є найважливішим доповненням мовної комунікації, природно вплітаючись у тканину міжособистісного спілкування. Їхня роль визначається не тільки тим, що вони підсилюють мовний вплив на комунікатора, але й у тому, що вони допомагають учасникам спілкування виявити наміри один одного й роблять процес комунікації більш відкритим.

Тема 7. Конфлікти в організації. Переміни та стреси

- 1. Конфлікт: поняття, типи, причини.*
- 2. Основні способи управління конфліктною ситуацією.*
- 3. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації.*
- 4. Переміни та стреси. Особливості управління стресами в організації.*

1. Конфлікт: поняття, типи, причини

Суть конфліктів, передумови виникнення, види та ознаки. В науковій літературі поки немає єдиного загально визнаного визначення поняття "конфлікт".

Слово "конфлікт" походить від латинського "conflictus" - зіткнення. У багатьох випадках під конфліктом розуміють одну з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні або ілюзорні, об'єктивні і суб'єктивні, у різному ступені усвідомлені протиріччя між людьми, зі спробами їхнього вирішення на рівні прояву емоцій.

Виділяють такі типи конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, конфлікт між окремою особою та групою, міжгруповий конфлікт.

Де б не жили душі, про які писав Гете, поет бачив, що конфлікти можуть вирувати і всередині людини. Аналізуючи конфлікти, завжди треба ставити запитання: чи не має місце тут конфлікт, який знаходиться в душі людини?

Внутрішньоособистісний конфлікт може мати різні форми. Одна з найпоширеніших - рольовий конфлікт, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її роботи. Наприклад, завідувач секцією в універмазі може вимагати, щоб продавець увесь час знаходився у торговому приміщенні й надавав покупцям інформацію й послуги. Пізніше завідувач може висловити незадоволення тим, що продавець багато часу витрачає на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу товарами. Приклад свідчить про те, що людині давали суперечливі завдання і від неї вимагали взаємопротилежні результати.

Певний внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути тоді, коли співробітнику треба «грати» водночас кілька ролей, які йому не вдається гармонізувати. Наприклад, співробітник одержав підвищення. З багатьма він був знайомий чимало років, з усіма був на «ти», разом з іншими був незадоволений керівництвом. Тепер він сам став керівником. Чи може він тепер залишатись на «ти»? Сам він «тикати» уже не може. Рольовий конфлікт «приятель тут — шеф там» ніколи не буває безпроблемним. Яким має бути вихід?

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникати внаслідок того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями. Наприклад, агент з продажу вважає хабар вкрай неетичним способом впливу, але керівництво прозоро натякає, що продаж повинен збільшуватися, щоб там не було.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути відповіддю на виробниче перевантаження або недовантаження. Досліди показують, що такий внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний з низьким рівнем задоволення роботою, недостатньою впевненістю в собі.

Міжособистісні конфлікти найпоширеніші. В організаціях часто - це боротьба керівника за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що, оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не іншому.

Ще один приклад міжособистісного конфлікту: два маляри працюють над однією й тією самою рекламою, але мають різні точки зору щодо засобу її подачі. Кожен намагається переконати директора прийняти його точку зору. Аналогічним, лише більш тонким і

довготерміновим, може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями не в змозі постійно жити у злагоді.

Конфлікт між особою та групою. Виробничі групи встановлюють норми поведінки і виробітку. Кожен повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим до неформальної групи і задовольняти свої соціальні потреби. Але якщо очікування групи знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось захоче запросити більше, перевиконуючи норми, а група розцінює «надмірну» старанність негативно.

Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займе позицію, яка відрізняється від позиції групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечити відповідну продуктивність праці та дотримання правил і процедур організації. Керівник бував змушений застосовувати дисциплінарні заходи, котрі підлеглими оцінюються як непопулярні. Тоді група може змінити ставлення до керівника або знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Організація складається з багатьох груп, формальних і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами виникають конфлікти. Прикладом може бути нескінченний конфлікт між профспілками та адміністрацією, суперечності між лінійним й штабним персоналом, який завжди більш молодий і освічений. Лінійні керівники можуть часто відхиляти рекомендації штабних фахівців і висловлювати незадоволення щодо своєї залежності від них у всьому, що пов'язано з інформацією.

В експериментальних ситуаціях лінійні керівники можуть навмисне обрати такий спосіб виконання пропозицій фахівців, що все закінчиться провалом. І все для того, щоб поставити фахівців на своє місце. Штабний персонал, у свою чергу, може обурюватися тим, що його представникам не дають можливості самим втілювати у життя своє рішення, і намагаються зберегти інформаційну залежність від них лінійного персоналу. Це яскравий приклад дисфункціонального конфлікту.

Часто через різницю у цілях починають конфліктувати між собою функціональні групи організації. Денна зміна медичного персоналу, наприклад, може звинуватити нічну зміну в поганому догляді за хворими. У великих організаціях один підрозділ може спробувати збільшити свою прибутковість, продаючи готовий продукт зовнішнім споживачам, замість того щоб задовольняти потреби інших підрозділів компанії в своїй продукції за нижчою ціною.

Встановлення дійсних причин конфлікту є ключем для вибору найбільш придатного шляху його врегулювання.

Конфлікти рідко виникають через непорозуміння з правових питань. Як правило, причини мають економічний, технічний або особистий характер.

Потенційні причини конфліктів:

- припинення комунікації
- відсутність поваги та недооцінка
- зміни у діловому житті або зміни фінансово-економічної ситуації
- відмінності правових систем або законодавчі зміни
- проблеми технічного характеру або виробничий брак
- різне бачення ситуації
- втручання третіх осіб або форс-мажору тощо.

Виявлення дійсних причин конфлікту дозволяє обрати найбільш ефективний спосіб його врегулювання. Так, наприклад, якщо конфлікт виник через припинення спілкування між сторонами, у такому разі доцільно скористатися медіацією або консиліацією. Якщо ж конфлікт між сторонами зумовлений відмінностями у правових системах, то краще звернутися до суду або арбітражу, а у разі конфлікту через технічні питання – до незалежного експерта.

2. Основні способи управління конфліктною ситуацією

Існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: *структурні* та *міжособистісних*.

Спосіб вирішення конфліктної ситуації часто залежить від типу виробничого конфлікту.

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.

Основні міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

1. Ухилення. Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Моутон, один із способів вирішення конфлікту - це "не опинятись у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які здатні викликати розбрат. Тоді не доведеться збуджуватися, вирішуючи проблему"

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що "ми всі - одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен". "Згладжувач" старанно не випускає ознаки конфлікту та жорсткості, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може настати мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться

3. Примушення. У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Тому тих, хто намагається це зробити, не цікавить думка інших. Особа, яка використовує цей стиль, часто веде себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу шляхом примушення. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він подавлює ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору

4. Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише у деякій мірі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін. Використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення може завадити діагнозу проблеми та скоротити час на пошук альтернатив

5. Вирішення проблеми. Цей стиль характеризується визначенням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації

6. Роз'яснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу. Тут повинні бути згадані такі приклади, як рівень, якість результатів, які повинні бути досягнуті, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила. Керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого очікують від них в кожній даній ситуації.

7. Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією це застосування координаційного механізму. Один із найпоширеніших механізмів - ланцюг команд. Як вважав Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають різну думку з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий добре знає, чієму рішенню він повинен підкоритися.

8. Загальноорганізаційні комплексні цілі. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей - ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

9. Структура системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональних наслідків. Не менш важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивної поведінки окремих осіб або групи. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-

організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва.

Таким чином, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є умовами для прийняття рішення, появу конфлікуючих думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми.

Інші стилі також можуть з успіхом запобігти конфліктним ситуаціям, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково старанно.

3. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації

Згідно з методом Томаса—Кілмена можливі *п'ять основних типів поведінки людини в конфліктній ситуації* (рис. 13):

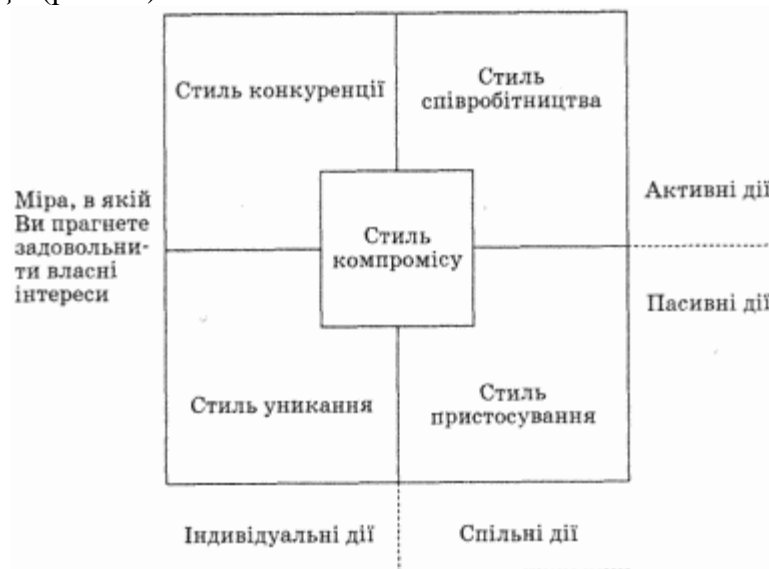


Рис.13. Метод Томаса-Кілмена

Міра, в якій Ви прагнете задовольнити інтереси іншої сторони
Рис. 1. Сітка Томаса—Кілмена

1. Конкуренція. Цей тип поведінки може бути ефективним, якщо людина наділена певною владою, переконана, що її рішення чи підхід є правильними, і володіє достатнім ресурсом, щоб наполягати на них. Однак в особистих стосунках конкуренція може викликати відчуження. Не варто його застосовувати, не маючи достатньої влади, підтримки оточення (наприклад, керівника), оскільки можна зазнати фіаско. Цей тип поведінки рекомендують використовувати за таких обставин (Дж. Грехем Скотт):

- за високої актуальності результату для індивіда, який сподівається на власне розв'язання проблеми;
- за наявності в індивіда достатнього авторитету для прийняття рішення й коли аналіз ситуації свідчить, що воно — найкраще;
- за необхідності прийняти рішення швидко й достатньої для цього влади індивіда;
- за неможливості іншого вибору, коли нічого вже втрачати;
- у критичній ситуації, що вимагає миттєвого реагування;
- за неможливості зізнатися людям у безвихідності свого становища, оскільки хтось повинен повести їх за собою;
- за необхідності прийняти нестандартне рішення і наявності повноважень для цього.

Вдаючись до такого типу поведінки, кожен із учасників конфлікту прагне перемоги, турбується лише про свої інтереси.

2. Уникання (втеча). Використовують цей тип поведінки, якщо проблема, на якій зійшлися інтереси сторін, не надто важлива, не вартує трати сил на її розв'язання; коли індивід відчуває свою неправоту, все більше переконується у перевагах аргументів чи владних повноважень свого опонента; під час спілкування з “важкою” людиною, за відсутності підстав далі контактувати з нею; за необхідності прийняти рішення і дефіциту знань про те, як це вчинити; переконавшись у дріб'язковості конфлікту, проблеми якого не торкаються

принципових аспектів діяльності; за відсутності інформації для розв'язання проблеми.

Загалом ситуації, за яких рекомендується застосовувати стиль уникання, зводяться до таких типів:

- напруженість занадто велика, й індивід відчуває необхідність послаблення загострення;
- подолання проблеми не надто важливе для індивіда, а рішення здається йому настільки тривіальним, що не вартує витрачання зусиль;
- на конкретний момент в індивіда не все ладиться, а розв'язання цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
- переконаність індивіда в неможливості розв'язання конфлікту на свою користь або його небажання цього;
- намагання виграти час, щоб отримати додаткову інформацію, заручитися чієюсь підтримкою;
- усвідомлення, що розв'язання конфлікту в такій ситуації обійдеться для індивіда надто дорого;
- недостатність владних повноважень для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним способом;
- усвідомлення переваг опонента у вирішенні проблеми;
- усвідомлення небезпечності спроб розв'язати проблему, оскільки відкрите обговорення її може погіршити ситуацію.

Загалом, уникання, з одного боку, може бути “втечею” від проблеми та відповідальності, а з другого — цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. І якщо людина ігнорує її, не виражає свого ставлення до неї, то цілком можливо, що конфлікт розв'яжеться сам собою. За інших умов людина може повернутися до проблеми тоді, коли відчує готовність до цього.

3. Пристосування. Цей тип поведінки є доречним у таких ситуаціях:

- якщо результат справи непринциповий для індивіда, але надто важливий для його опонента;
- коли протилежна сторона наділена більшою владою, завдяки чому обов'язково переможе;
- коли індивід усвідомлює, що, пішовши на деякі поступки, небагато втратить;
- за необхідності на певний період пом'якшити ситуацію, а через деякий час повернутися до цього питання, сподіваючись на успіх.

У кожному разі індивід іде на поступки, погоджується з тим, на чому наполягає його опонент.

Пристосування дещо нагадує уникання, оскільки передбачає перенесення вирішення проблеми на пізніше. Відмінність пристосування полягає в тому, що індивід діє разом зі своїм опонентом, пристає на його вимоги, пропозиції. Вдаючись до уникання, він нічого не робить для задоволення інтересів опонента, а просто відштовхує від себе проблему. Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь протилежної сторони, індивід може пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Нерідко він використовує період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися бажаного рішення. Пристосування як тип поведінки рекомендують використовувати у таких ситуаціях:

- якщо індивіда не особливо хвилює те, що сталося;
- якщо індивід прагне зберегти добрі стосунки з іншими людьми;
- якщо індивід усвідомлює, що важливіше зберегти добрі стосунки, ніж захистити свої інтереси;
- якщо індивід упевнений, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для нього;
- усвідомлюючи, що правда на протилежному боці;
- за недостатніх шансів на перемогу, незначних владних ресурсів;
- маючи певність, що протилежна сторона винесе з цієї ситуації корисний урок, якщо піти назустріч її бажанням.

Отже, пристосовуючись до думки іншого, людина пом'якшує конфліктну ситуацію, що може відновити гармонію.

4. Співробітництво. Така поведінка спрямована на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін. Тому втягнуті в конфлікт сторони, захищаючи свої інтереси, намагаються плідно співпрацювати. Цей тип поведінки вимагає тривалішої роботи, оскільки індивіди

спочатку висловлюють свої турботи, інтереси, потреби, а потім обговорюють їх. За наявності достатнього часу, актуальності проблеми для обох сторін цілком можливе вироблення взаємовигідного рішення. Особливо ефективно співробітництво, коли сторони мають різні приховані потреби, стратегічні цілі й плани на майбутнє, що і є безпосереднім джерелом конфлікту. Але спершу вони повинні відмовитися від сильного протистояння, обговорити проблему, шукаючи найраціональніших способів її розв'язання.

Співробітництво є оптимальним типом поведінки у таких ситуаціях:

- якщо вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не має наміру поступатися комусь;
- якщо у сторін тісні, тривалі й взаємозалежні відносини;
- якщо сторони мають час на вирішення проблеми (розв'язання конфліктів на основі перспективних планів);
- якщо сторони обізнані з проблемою, чітко усвідомлюють свої та зустрічні інтереси;
- якщо сторони мають намір винести на обговорення певні ідеї і попрацювати над виробленням рішення;
- якщо обидва опоненти здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- якщо сторони наділені однаковою владою або не усвідомлюють відмінності в становищі.

Попри те, що тип співробітництва потребує значних зусиль, немало часу, вміння висловити свої потреби, вислухати протилежну сторону, вироблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми, він є найефективнішим щодо задоволення інтересів обох сторін у складних конфліктних ситуаціях. За такого типу поведінки домінує принцип: “Я прагну виграти і хочу, щоб Ви виграли також”. Для цього потрібно вдатися до таких дій (Х. Корнеліус, Ш. Фейр):

- встановити потребу протилежної сторони;
- з'ясувати, завдяки чому розбіжності можуть компенсувати одна одну;
- розробити нові варіанти рішень, які найбільше зможуть задовольнити потреби кожного;
- продемонструвати, що опоненти є партнерами, а не суперниками.

Співробітництво є мудрим підходом у розв'язанні проблеми, найпродуктивнішою стратегією і стилем поведінки у конфліктах. Воно є конструктивним способом виходу із конфлікту, задоволення інтересів обох сторін.

5. Компроміс. Цей тип поведінки передбачає врегулювання проблеми шляхом взаємних поступок. Він є особливо ефективним, якщо сторони усвідомлюють, що одночасне досягнення одного й того самого неможливе.

Компроміс як продуктивний тип поведінки зарекомендував себе у таких ситуаціях:

- якщо обидві сторони наділені однаковою владою, а їх інтереси взаємовиключні;
- якщо індивід намагається знайти рішення, відчуваючи дефіцит часу або усвідомлюючи, що це економний та ефективніший шлях;
- якщо індивіда влаштовує тимчасове рішення або короткочасна вигода;
- якщо інші способи вирішення проблеми виявилися неефективними;
- за можливості дещо скоригувати попередню мету;
- усвідомлюючи, що компроміс збереже відносини, тому краще отримати хоча б дещо, ніж втратити все.

У деяких ситуаціях співробітництво виявляється непридатним (наприклад, жодна із сторін не має часу чи сил для співробітництва або їх інтереси взаємовиключаються). За таких умов може спрацювати компроміс. Він також часто є вдалим відступом або останньою можливістю знайти оптимальне рішення. Однак, якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів розв'язання проблеми, він може не бути оптимальним виходом з конфлікту.

4. Переміни та стреси. Особливості управління стресами в організації

Стрес (від англ. *stress* - тиск, навантаження, напруга) - це загальна реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а також відповідний стан організму. За характером впливу виділяють нервово-психічний, тепловий, світловий та інші стреси. У менеджменті в основному розглядають психологічний стрес. Виділяють позитивну (еустрес) і негативну (дистрес) форми стресу.

У будь-якій організації існують ситуації, які викликають стрес, наприклад брак часу для виконання всього обсягу робіт. Коли ситуація виходить з-під контролю, з'являється нервозність, занепокоєння.

Стрес - це результат взаємодії людини і зовнішнього середовища. Він охоплює не тільки емоційну і психологічну, але і фізичну сферу людини. Стресові фактори знаходяться як у навколишнього людини дійсності, так і в його психологічному оточенні.

Надмірний стрес дорого обходиться і працівника, і організації: знижуються ефективність і благополуччя людини, а хвороби, породжені стресом, вкорочують життя. Особливо це відноситься до керівників вищого рангу, відповідальність яких незмірно вище, ніж у рядового співробітника. У цьому випадку стрес характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням.

Стрес - часто зустрічається явище (звичайні наслідки стресу: підвищена дратівливість або безсоння перед відповідальним подією - іспитом, доповіддю тощо). Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Саме надмірний стрес створює проблеми для індивідуумів і організацій. Стрес - це природна частина людського існування. Необхідно відрізнити допустиму ступінь стресу і занадто великий стрес.

Причини стресу. Основною причиною стресу є зміни, нововведення, частота яких в сучасних умовах різко зросла.

Якщо менеджер відчуває наявність частих стресів, він повинен прагнути до усунення чинників, які роблять стрес надмірним. При цьому необхідно чітко уявлення симптомів стресу.

Симптоми стресу:

- о проблеми здоров'я, порушення сну;
- о нервозність і напругу, хронічне переживання, нездатність до відпочинку;
- о надмірне вживання алкоголю чи куріння;
- о почуття нездатності впоратися з чим-небудь;
- о емоційна нестійкість;
- о вразливість і легка ранимість.

По мірі того як менеджер вирішує власні проблеми з напруженістю, він одночасно повинен вирішувати аналогічні проблеми своїх підлеглих, максимально зменшуючи фактори ризику щодо стресових симптомів. Тому менеджери повинні прагнути до виключення джерел стресу як для себе, так і для своїх співробітників.

Виділяють організаційні та індивідуальні методи управління стресом. *Організаційні методи* включають: оздоровчі програми для співробітників; зміна робочого оточення і т. д. До індивідуальних методів відносять: психологічний (зміна оточення, в якому існує стрес, зміна пізнавальної оцінки оточення, зміна поведінки) і фізіологічний методи (поліпшення фізичного стану людини з метою підвищення ефективності боротьби зі стресом).

Серед факторів, що визначають виникнення стресу, можна виділити організаційні особистісні фактори.

Організаційні фактори. Перевантаження працівника є першим чинником виникнення стресу в організаціях. У разі перевантаження виникають занепокоєння, відчуття безнадійності і матеріальних втрат.

Другим фактором є конфлікт ролей, коли до працівника пред'являють суперечливі вимоги. Конфлікт ролей може статися, наприклад, у результаті порушення принципу єдиноначальності. У результаті виникає почуття занепокоєння і напруги.

Третій фактор - це невизначеність ролей. У цьому випадку працівник не впевнений в тому, чого від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть дуже суперечливими, але вони ухильні і невизначені.

Четвертий фактор - нецікава робота. Дослідження показали, що люди, що мають більш цікаву роботу, проявляють менше турботи і менш схильні фізичним нездужанням, ніж що займаються нецікавою роботою.

Крім того, стрес може виникнути в результаті поганих умов праці (температурний режим, недостатнє освітлення, надмірний шум), а також з-за інформаційної недостатності, неправильного співвідношення між повноваженнями і відповідальністю.

Особистісні фактори. Потенційними причинами стресу, які можуть призвести до зниження результатів роботи, можуть бути багато подій, які відбуваються за межами

організації, в особистому житті працівника. Найбільший вплив надають смерть чоловіка, розлучення, хвороба, смерть близького родича і т. п.

Враховуючи вплив стресу на продуктивність, керівник повинен навчитися справлятися зі стресом сам і допомогти знизити рівень стресу своїх співробітників. Зробити це можна, використовуючи наступні рекомендації:

1. Виходячи з впливу тієї чи іншої роботи на результати фірми, розробити систему пріоритетів у своїй діяльності.

2. Навчитися говорити "ні" при досягненні межі в обсязі робіт, який вам належить виконати, або наполягати на перенесенні термінів виконання даного вам раніше завдання.

3. При висуванні суперечливих вимог з боку керівництва (конфлікт ролей) пояснювати неспроможність та неможливість їх виконання.

4. Щодня знаходити час для відпочинку. У цей період викинути роботу з голови, розслабитися, звернутися до приємним думкам та образам.

5. Домагатися належного винагороди за ефективну роботу.

При стресі у працівника перший, хто повинен прийти до нього на допомогу, повинен бути його безпосередній керівник. Начальник може стати суттєвою захистом проти стресу.

Тема 8. Командне лідерство у менеджменті ГРБ

1. *Сутність категорій «лідерство», «команда».*
2. *Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.*
3. *Стилі лідерства. Емоційне вигорання лідера*
4. *Якості необхідні для створення ефективного та злагодженої команди. Тімбілдинг.*
5. *Емоційний інтелект, емоційне лідерство.*

1. Сутність категорій «лідерство», «команда»

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження і право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність *права впливати на діяльність підлеглих* є необхідною передумовою успіху менеджменту, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Пошуки ефективних засобів впливу керівників на підлеглих привели до необхідності розрізнити поняття управління та керівництва (лідерства) в менеджменті.

Управління - це формально визначений процес впливу на підлеглих, який приводить до того, що підлегли виконують призначені їм формальні доручення і завдання.

Менеджери (управлінці) у формальній організації працюють шляхом делегування повноважень та відповідальності. Для того, щоб складна організація діяла ефективно, необхідно забезпечити виконання менеджерами всіх функцій управління. Але це можливо лише при ефективному керівництві (лідерстві).

Лідерство (керівництво) в менеджменті - це здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації.

Тема лідерства стає все більш популярною у всьому світі, тому що все більша кількість компаній починає розуміти, що ефективність та успішність їх діяльності залежить від того, наскільки сильний у них лідерський потенціал. Класичний функціональний підхід, який розглядає стратегію, організацію, операційну діяльність як самопідтримуючі функції, коригується з урахуванням важливості лідерства як ключового фактору їх успішної реалізації.

Розвиток менеджменту поступово формував певні точки зору на лідерство. Вони різнилися залежно від школи, яку представляли науковці.

Слід зазначити, що оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох залишається недосяжною метою, але ефективність організації все більшою мірою залежить саме від лідерських властивостей менеджерів.

На думку багатьох науковців, *лідерство виступає основою* керівництва. О.Є Кузьмін та О.Г Мельник зазначають, що *лідерство* - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Г.В. Осовська зазначає, що *лідерство* - це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами

такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

М.Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають *лідерство* як здатність здійснювати вплив на окремих особистостях та групи, спрямовуючи їх зусилля на *досягнення цілей* організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальною рисою наведених визначень можна вважати здатність лідера здійснювати вплив. *Вплив* - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо *іншого* індивіда. *Методи впливу* бувають різними і залежать від ситуації, особи, яка його здійснює, та тих, на кого він спрямований. Методами впливу можна із впевненістю назвати і погрози, і умовляння, і ідеї. Таким чином, виходячи із визначення впливу, можна говорити про те, що лідерство може бути як позитивним, так і негативним.

Для менеджера вплив є основним інструментом реалізації діяльності організації щодо досягнення цілей, тому дійсно ефективний менеджер повинен бути впливовим.

2. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

Нездатність більш ранніх досліджень знайти постійну залежність між стилем керівництва, задоволеністю і продуктивністю свідчить, що в кожному випадку діють додаткові фактори моделі керівник-підлеглий. Щоб знайти ці фактори, теоретики стали звертати увагу не тільки на керівника й виконавців, а на ситуацію в цілому. Було розроблено чотири ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складностях процесу керівництва:

1) ситуаційна модель керівництва Фідлера; 2) підхід Мітчела і Хауса “шлях-ціль”; 3) теорія життєвого циклу Херсі й Бланшара; 4) модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.

Ситуаційна модель керівництва Фідлера дозволяє зосереджувати увагу на ситуації і виявляти три фактори, що впливають на поведінку керівника:

1. Відносини між керівником і членами колективу, які передбачають лояльність підлеглих, їх довіру до свого керівника і привабливість особи керівника для виконавців.

2. Структура завдання. Цей фактор передбачає звичність завдання, чіткість його формулювання та структуризації, а не розпливчастість і безструктурність.

3. Посадові повноваження. Це обсяг законної влади, пов’язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація. Фідлер вважає, що хоча кожній ситуації відповідає свій стиль керівництва, проте стиль того чи іншого керівника залишається в цілому постійним.

Як показано на рис.13 відносини між керівником і підлеглим можуть бути – хорошими і поганими; завдання – структуроване і неструктуроване; посадові повноваження – великими чи незначними. Різноманітні сполучення цих трьох розмірностей можуть дати вісім ситуаційних моделей “керівник - підлеглий”.

| | | | | | | | | |
|---|---|--------|-----------------|--------|---------------|--------|-----------------|--------|
| Високий рейтинг Найменш бажаний колега | Найнефективніші керівники орієнтовані на людські стосунки | | | | | | | |
| | Найефективніші керівники орієнтовані на завдання | | | | | | | |
| Низький рейтинг | | | | | | | | |
| Ситуації | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Взаємовідносини між керівником і підлеглими | Добрі | Добрі | Добрі | Добрі | Погані | Погані | Погані | Погані |
| Структура завдання | Структуровані | | Неструктуровані | | Структуровані | | Неструктуровані | |
| Посадові повноваження керівника | сильні | слабкі | сильні | слабкі | сильні | слабкі | сильні | слабкі |

Рис. 13. Зміна стилю керівництва в залежності від ситуації

Фідлер розглядає вісім відтінків двох основних стилів керівництва (орієнтованого на завдання і на людину). Так, керівник орієнтований на завдання, може найбільш ефективно діяти

в ситуаціях 1, 2, 3, 8, а керівники, орієнтовані на людські відносини, найбільш ефективно працюють в ситуаціях 4, 5, 6. У ситуації 7 добре можуть працювати як одні, так і інші.

З восьми потенційних ситуацій перша є найбільш сприятливою для керівництва. У ній завдання добре структуровані, посадові повноваження великі, відносини між керівником та підлеглими хороші. Це створює максимальні можливості для виявлення впливу. На противагу цьому ситуація 8 – найменш сприятлива. Емпіричні дослідження Фідлера показують, що найбільш ефективним стилем керівництва в обох крайніх випадках буде орієнтація на завдання.

Як і інші моделі, модель Фідлера не позбавлена недоліків і не отримала повної підтримки з боку інших теоретиків. Однак, підхід Фідлера застерігає проти спрощеної думки, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва, який не залежить від обставин.

Підхід “шлях-ціль” Т.Мітчела і Р.Хауса. Ця ситуаційна модель лідерства має багато спільного з мотиваційною теорією очікування і багато в чому аналогічна моделі Фідлера.

Згідно з цим підходом, керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи їх досягнення. Ось деякі прийоми, за допомогою яких керівник може здійснювати цей вплив:

1. роз'яснення того, що очікують від підлеглого;
2. надання підтримки, наставництво та усунення перешкод, що сковують;
3. спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей;
4. виникнення у підлеглих таких потреб, які керівник може задовільнити;
5. задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

Ця модель розглядає чотири стилі керівництва:

- 1) *стиль підтримки* - орієнтований на людину, людські стосунки;
- 2) *інструментальний стиль* - орієнтований на роботу та завдання;
- 3) *партисипативний стиль* – передбачає заохочення підлеглих до участі у прийнятті рішень;

4) *стиль, орієнтований на досягнення*, який характеризується постановкою перед підлеглими досить напруженої цілі та очікуванням, що вони будуть працювати на повну силу.

Р.Хаус у своїй моделі обмежується двома ситуаційними факторами:

- 1) особисті якості підлеглих;
- 2) вимоги і вплив з боку зовнішнього середовища.

Дана модель, як і теорія Фідлера не є кінцевою відповіддю на запитання про ефективність лідерства. Цей феномен управління настільки складний, що навряд чи в найближчі роки можна очікувати універсального підходу до лідерства.

Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланишара. Згідно з цією теорією, найефективніші стилі лідерства залежать від “зрілості” виконавців. Зрілість колективу має на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягнути поставленої цілі, а також досвід по відношенню до конкретного завдання.

У рамках моделі життєвого циклу стверджується, що ефективний стиль керівництва завжди різний (залежно від зрілості виконавців). Тобто в залежності від ситуації окремі особи і групи виявляють різний рівень “зрілості”. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення досягнення цілі, досвід роботи та інші умови.

3. Стилi лiдерства. Емоцiйне вигорання лiдера

Стилi лiдерства - це моделi поведiнки, якi лiдери використовують для спiлкування з персоналом. Стилi проявляється, коли вони мотивують, вiддають розпорядження i досягають мети. Риси характеру лiдера з великою ймовiрнiстю визначають, яким стилем вiн користується найчастiше.

Вважається, що деякi стилi краще дiють для мотивацiї спiвробiтника, але важливо розумiти, що в певних ситуацiях слiд використовувати iншi пiдходи. Тобто змiнювати стилi в залежностi вiд обставин – це цiлком нормально. Часом в стресовiй ситуацiї краще бути авторитарним лiдером, але коли ви приймаєте важливе рiшення для всiєї команди, краще скористатися демократичним стилем.

Все залежить вiд ситуацiї, i вам потрiбно бути готовим адаптуватися.

Дослiдження, проведене авторами книги, показало, що деякi стилi мають кращий вплив на корпоративну культуру компанiї. I хоча змiнювати пiдходи час вiд часу не тiльки можна, а й потрiбно, водночас дуже важливо розумiти вплив кожного з них на команду.

Ідеалістичний стиль. Ідеалістичний лідер веде людей до спільної мети. Він не говорить про те, як до неї дійти, але допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти до такої мети. За твердженням авторів, цей стиль найкраще діє при необхідності відкрити новий напрямок.

Краща відмінна риса такого лідерства - це автономність членів команди і можливість інновацій та експериментів на шляху до спільної мети. Невдача прийнятна, а співробітники комфортно себе почувають, випробовуючи нові підходи, які допоможуть наблизитися до мети.

Автори кажуть, що цей стиль має максимальний вплив на корпоративну культуру. Безліч організацій не мають загальної або, принаймні, чітко визначеної мети, а це призводить до відсутності мотивації у співробітників. Людям дуже важливо знати, до чого вони йдуть або хоча б «чому» вони виконують ту чи іншу роботу.

Як стати ідеалістичним лідером?

Будьте сміливим. Не бійтеся пробувати нове і експериментувати. Створіть одну амбітну мету, на якій зосередиться вся команда. А коли захочете приступити до нової задачі, запитайте себе, як це допоможе досягти тієї єдиної мети.

Навчаючий стиль. Як зрозуміло з назви, цей стиль говорить про навчання персоналу з метою поліпшення його роботи. Розмови віч-на-віч з окремими співробітниками – часте явище у цьому підході.

Єдиний момент, про який не слід забувати – якість цього стилю залежить від способу його реалізації: підлеглі можуть подумати, що ви контролюєте кожен їх крок, а така дріб'язкова опіка зіграє лише проти вас. Тому потрібно попередити такі думки, пояснивши свій підхід. Нагадайте співробітникам, що в кінцевому рахунку їм вирішувати, як діяти в конкретній ситуації, а ви всього лише допомагаєте їм або даєте поради, якщо це необхідно.

Автори кажуть, що цей стиль дуже сильно впливає на корпоративну культуру.

Найбільша помилка лідера, який сповідує цей стиль – зосередитися на виправленні слабких сторін співробітників. Лідер зможе домогтися кращих результатів від команди, якщо сфокусується на їх сильних сторонах.

Порада від професіонала: Як стати навчаючим лідером?

Часто зустрічайтеся з кожним членом вашої команди і приділяйте час їх навчанню. Яким би зайнятим ви не були, якщо ви Навчаючий лідер, ви повинні дати можливість кожному працівникові стати найкращою версією себе.

Товариський стиль. Цей стиль об'єднує організацію. Він створює гармонію на роботі, де кожен особисто знайомий і добре співпрацює з усіма. Часто серед співробітників виникають розбіжності і неприязнь. Цей підхід покликаний виправити такі труднощі. Якщо в організації немає взаємної довіри, цей стиль допоможе виправити ситуацію.

Автори кажуть, що цей стиль благотворно впливає на культуру.

Порада від професіонала: Як стати товариським лідером?

Створіть в команді культуру взаєморозуміння. Згодом це об'єднає команду і допоможе побудувати більш тісні відносини. До речі, регулярні тимблдингові заходи – це відмінний спосіб об'єднати персонал.

Демократичний стиль. Цей стиль лідерства найкраще використовувати, коли ви не на 100% впевнені в тому, яким шляхом йти, і коли ви хочете скористатися «мудрістю натовпу» для прийняття рішення. Але це не найкращий підхід для прийняття важливих рішень або рішень, на які значно впливає фактор часу. У таких ситуаціях від лідерів очікується прийняття остаточного рішення для команди, а також впевненість у своєму рішенні.

Автори стверджують, що цей стиль позитивно впливає на культуру.

Порада від професіонала: Як стати демократичним лідером?

Вчіться довіряти співробітникам і працюйте над своїми навичками спілкування.

Демократичний лідер вміє вислухати кожного, і кожен в такій команді відчуває свою важливість в процесі прийняття спільного рішення.

Амбіційний стиль. За резонансними стилями автори перераховують «дисонансі» (негативні).

Амбіційний лідер задає ритм в команді. Він встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди. Вони багато вимагають від своїх команд і без проблем звільняють неефективних працівників. Вони або зовсім не дають вказівок, або дають їх вкрай мало, чекаючи, що співробітники і так все повинні знати.

Не дивно, що автори вважають, що цей стиль негативно позначається на культурі.

Цей стиль лідерства найчастіше асоціюється з понаднормовою роботою і з професійним вигоранням. Такі лідери отримують результати в найкоротші терміни, але в довгостроковій перспективі цей стиль підживляє бойовий дух.

Порада від професіонала: Як стати амбіційним лідером?

Максимально уникайте цього стилю, але якщо вже користуєтеся їм – не забувайте про мотивацію співробітників. Якщо ви хочете йти семимильними кроками, надихніть свою команду можливими результатами їх тяжкої праці.

Авторитарний стиль. Авторитарний лідер управляє через страх. Такі лідери холодні і неемоційні. У більшості випадків цей стиль призводить до дуже негативних наслідків для корпоративної культури.

На жаль, як зазначили автори, цей підхід використовується найчастіше, не дивлячись на те, що він далеко не найефективніший.

За словами авторів, цей стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни. В інших випадках цей стиль не працює.

Порада від професіонала: Не будьте авторитарним лідером?

Краще зовсім уникайте цього стилю. Автори стверджують, що він зустрічається найчастіше, тому будьте обачні. Якщо ви помітили, що у вашому підході більше авторитарності, зробіть все, щоб змінити свій стиль поведінки. Нікому не подобається, коли ним командують. Натхнення страхом у нашому суспільстві не працює.

Емоційне вигорання. Щоб відстежити розвиток емоційного вигорання (незалежно від причин його виникнення), можна умовно виділити п'ять маячків, які засвідчують, що процес уже запустився у вашому організмі:

1-й етап. Майже все добре, але періодично виникає незрозуміла втома.

2-й етап. Безсоння, зниження концентрації, певна апатія до обов'язків.

3-й етап. Часте відволікання від робочого процесу через неможливість сконцентруватися.

4-й етап. Погіршення здоров'я, зниження імунітету, часті застуди без причини. Постійне роздратування та прискіпливість до дрібниць.

5-й етап. Хронічна втома переростає у виснаження, раптові сплески гніву, образи, почуття провини.

Ці симптоми дехто розуміє як зниження інтересу до роботи. Але емоційне вигорання не є показником професійного вигорання. Це – його причина.

Неявні ознаки професійного вигорання. Підсвідомість неможливо обдурити. Якщо тіло виснажене, воно відпочиватиме. Звісно, ви можете імітувати бурхливу діяльність – проглядати соцмережі, читати новини, але розум однаково відпочиватиме. Не побачите цього сигналу, почнете засинати на ходу, у вас плутатимуться думки, з'являться помилки в роботі, продуктивність зведеться нанівець. Ви почнете обманювати самі себе – робитимете неважливі справи, удаючи активну діяльність, а бажаного результату не досягнете. Та й не відпочинете як слід.

Якщо так довго триватиме, у вас знизяться доходи, і ось тоді вам забезпечене не лише емоційне, а й професійне вигорання.

Емоційному та професійному вигоранню краще запобігти, ніж потім розбиратися з їхніми наслідками. Тож зробіть декілька простих речей і захистіть себе та свій бізнес від можливих проблем.

По-перше, уникайте сприйняття «я – це мій бізнес». У вас є життя, окрім роботи, тож насолоджуйтеся ним.

По-друге, навчіться врешті делегувати повноваження. Надайте співробітникам можливість самостійно вирішувати проблеми та помилятися.

І, по-третє, відпочивайте! Восьмигодинний сон, двогодинні прогулянки, повноцінний відпочинок у вихідні та під час відпустки (без електронної пошти та відповідей на постійні дзвінки з «важливих» питань) дозволять організму відновитися та накопичити енергію для подальшої активної діяльності.

Більше заробляє не той, хто більше працює, а той, хто працює ефективніше. Дозвольте своєму організму добре відпочивати, і він винагородить вас активною працею та продуктивною розумовою діяльністю.

4. Якості необхідні для створення ефективної та злагодженої команди. Тімбілдинг.

Незалежно від бажань керівництва, на будь-якому підприємстві існує складна схема неформальних стосунків, яка включає в себе довільну кількість груп та мікрогруп, які здійснюють великий вплив на якість спільної роботи як всередині окремо виділеного колективу (підрозділу, команди), так і на ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому, для успішної діяльності своєї організації, будь-який керівник зобов'язаний знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків та управляти роботою колективу з врахуванням не лише психології окремо взятих працівників, але й особливостей групової психології. Отже, спільна колективна праця є досить складним процесом, який вимагає постійної підтримки та координування на всіх стадіях розвитку колективу, а тімбілдинг, на думку авторів, і є тим комплексним заходом, який спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії в колективі.

Тімбілдинг (від англ. «team building») в буквальному сенсі означає «побудова команди». Командне «будівництво» спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на рівних підставах здійснюють розподіл праці в команді. Також тимбілдинг, у більш вузькому сенсі, розглядається як активний корпоративний відпочинок, спрямований на згуртування колективу чи команди.

Ідея командних методів роботи, запозичених зі світу спорту, стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ століття. Сьогодні ж тімбілдинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, так як дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом, як:

- розвиток командного духу в роботі співробітників компанії;
- можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;
- вказує на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії;
- є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу компанії до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців.

Окремі вчені виділяють п'ять стадій розвитку колективу: формування, становлення, нормування, зрілості та самоуправління:

1. На стадії формування здійснюється підбір працівників та їх розстановка по робочих місцях. Головні зусилля керівника повинні бути орієнтовані на досягнення соціально-психологічної сумісності членів групи.

2. На стадії становлення виявляються особисті якості членів групи. Вони затверджуються в ролях.

3. Стадія нормування (інколи її називають стадією «притирання» членів колективу) повинна забезпечити згуртованість колективу, допомогти у визначенні норм і цінностей групи, подолати виниклі конфлікти. Тімбілдинг на цій стадії вирішує питання, пов'язані з дослідженням сильних і слабких сторін у роботі своїх відділів, а також з визначенням нових ролей співробітників.

4. Четверта стадія – зрілість. Це етап високого рівня розвитку. Для колективу характерна висока соціально-психологічна сумісність працівників, різнобічно виявляються особисті здібності та обдарування.

5. На стадії самоуправління має місце узгоджений контроль, оскільки створена єдина система цінностей, норм і взаємоприйнятних методів організації праці. Група має право самостійно приймати рішення.

Основний результат участі колективу у тренінгу – підвищення загальної ефективності роботи команди – це комплексний результат, складаний з впливу різних факторів:

1. Нормалізується атмосфера і відносини всередині колективу, співробітники більш продуктивно вирішують конфліктні ситуації.

2. Учасники тренінгів отримують навички ефективного спілкування, вчать налагоджувати взаємодію, знаходити спільну мову.

3. Учасники розуміють необхідність розподілу ролей в команді, вчать використовувати ресурси кожного учасника команди.

4. Підвищується рівень мотивації і лояльності до компанії, зменшується плинність кадрів, виникає бажання співпрацювати з колегами по роботі, ділитися досвідом.

5. Співробітники більш відкрито обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, вчать аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки, використовувати ресурси.

6. Виникає більш чітке розуміння цілей і завдань підрозділів та відділів, формуються конкретні навички ефективної командної взаємодії.

7. Виникає розуміння необхідності злагоджених дій для досягнення спільної мети, підвищується рівень ініціативності співробітників, рівень довіри в колективі, співробітники вчать слухати і чути колег.

Отже, необхідність застосування тимблдингу в процесі ефективного розвитку колективу будь-якого підприємства зумовлена багатьма факторами і, насамперед, це пов'язано з тим, що міжособистісні стосунки в групах досить суттєво впливають на рівень ефективності роботи колективу в цілому і, відповідно, це впливає і на кінцевий результат діяльності підприємства.

5. Емоційний інтелект, емоційне лідерство

Визначений як навичка чи здатність, необхідна для розпізнавання, оцінки та контролю власних емоцій, емоцій інших людей чи емоцій цілих груп, емоційний інтелект є концепцією, що стала широко популярною в управлінських текстах та у спорідненій з ними літературі завдяки своїй здатності посилювати та капіталізувати («отримувати вигоду») людський потенціал організації.

У прагненні підтримати когнітивні, емоційні та фізичні ресурси лідера, використання емоційного інтелекту є сучасним інструментом ефективного управління, який дозволяє окремій особі керувати великою кількістю працівників, що часто виконують унікальний (специфічний) набір ролей. Крім того, емоційні та особистісні компетенції є двома основними факторами, які, як доведено, безпосередньо пов'язані із продуктивністю (результативністю) в робочих умовах, що робить їх ідентифікацію та аналіз необхідними для ефективного менеджменту, так само як і зростаючий розвиток людського капіталу організації.

Варто бути «прихильним» («Likeable»).

Частково, емоційний інтелект – це відповідь на проблеми, з якими стикається бізнес у сучасному світі. З щільнішими бюджетами, зростаючими видатками та постійною вимогою випускати більше продукції за менші кошти, існує необхідність у розробці більш високого стандарту лідерських якостей, які ефективно відповідатимуть на виклики високої плинності кадрів, мінливого бізнес-середовища та постійно зростаючу потребу у покращених товарах та послугах. І, принаймні частково, вирішення цих проблем виявлено в лідерах, які володіють технічними знаннями, так само добре, як і емоційними та соціальними навичками, що дозволяють прийняти та перемагти (подолати) вищезгадані виклики та максимізувати (посилити) людський потенціал їхніх організації, при досягненні своїх особистих планів.

Будь-якій організації, яка є провідною у своїй галузі, потрібно зберегти своїх найкращих працівників, щоб залишатись конкурентоспроможною. І якщо Ви поглянете на фактори, які сприяють на найвищому рівню креативності та ефективності на робочому місці в цих видах бізнесу, Ви знайдете складові емоційного інтелекту в 9 випадках із 10.

Це тому, що тривалість працевлаштування безпосередньо пов'язана із стосунками окремих осіб з їхнім безпосереднім керівником. Деякі дані показують, що лише 11 відсотків працівників, які оцінили свого керівника як «чудового», розглядали б можливість нового працевлаштування. Для порівняння – 40 відсотків з тих, що оцінили свого керівника як «поганого», розглядали б можливість свого звільнення.

Просування вперед вимагає більше, ніж володіння технічними здібностями. Ваші навички можуть допомогти Вам знайти чудову роботу, проте емоційний інтелект є тим, що дозволить Вам зберегти її і, що важливіше, отримати підвищення та мотивувати тих людей, хто навколо Вас. Дійсно, деякі психологи вважають, що емоційний інтелект важить у два рази більше, ніж технічні та аналітичні навички разом узяті. І чим вище людина просувається в організації, тим більш вирішальним стає емоційний інтелект – що, насправді, не дивно, з огляду на високий

ступінь лояльності, який потрібен, аби надихати людей на досягнення великих, складних чи довгострокових цілей.

Причина, чому ми підхоплюємо емоції один одного, криється в нашому організмі. Емоційні центри людського мозку є системою відкритого типу. Вони залежать від зовнішніх подразників — заради емоційної стабільності, ми покладаємось на інших людей. Еволюційно це вигідно, бо так ми можемо заспокоювати і заохочувати один одного.

Експерименти підтверджують нашу потребу в людях. Рівень стресу більший серед ізольованих людей. У закоханих відбувається викид гормону окситоцину, коли ті бачать один одного. А лідер є основним інструментом в емоційному оркестрі компанії, бо всі прислухаються саме до нього.

Вчені довели, що лідери зазвичай висловлюються першими. Підлеглі в своїх словах частіше посилаються на тих, кого вважають керманичами. Щодо мовчазних керівників, то погляди групи під час промов повсякчас падають на постать лідера. В неоднозначних і кризових ситуаціях всі спираються на реакцію керівника.

Резонансні та дисонансні лідери.

Дисонанс у музичній термінології означає різкий, неприємний звук. В емоційних відносинах між людьми це — відсутність гармонії. У випадку із ВВС, то перший керівник, що поставився до підлеглих без емпатії — дисонансний керівник. Як розпізнати такого?

Дисонансний лідер не відчуває настрою в групі. Він не виявляє співпереживання і в результаті транслює на команду зайве засмучення. Існує безліч різновидів дисонансного лідерства. У найгіршому випадку це жорстокий тиран, що кричить на працівників. Інший різновид — соціопат-маніпулятор, що принижує команду і не цікавиться її справами. Такі лідери можуть бути харизматичними, тому і займають керівні посади. Вони справляють враження цілеспрямованих, але їх бажання закінчуються на власному збагаченні й славі, не зачіпаючи добробут компанії.

І, нарешті, «сліпі лідери» — ті, що не помічають напруженої атмосфери в компанії й поводяться так, немов все добре. Їхній позитивний настрій не резонує з негативними почуттями підлеглих. Такі керівники не завжди навмисне руйнують атмосферу колективу, найчастіше вони просто не мають потрібних навичок для її налагодження. Навпаки, ті, хто інтуїтивно чи навмисно розвивав у собі емоційний інтелект — резонансні лідери.

Таким резонансним керівником є другий виконавчий директор, що заспокоїв і подарував щойно звільненим працівникам ВВС надію. Він відчуває настрій присутніх і спрямовує їхні емоції в позитивний напрям. Він говорить про свої цінності й співчуває. Люди поряд з ним почуваються бадьорими та зацікавленими. Завоювати любов підлеглих і налагодити стосунки в компанії резонансним лідерам допомагає емоційний інтелект.

Емоційний інтелект лідера: як розвивати його в собі

Суть удосконалення лідерства у цілеспрямованому розвитку своєї особистості.

Навички емоційного інтелекту не вроджені таланти, а набуті здібності, кожна з яких унікальна і долучається до створення більш резонансного лідерства, — йдеться в «Емоційному інтелекті лідера».

Резонансний лідер має пізнати чотири навички емоційного інтелекту: самосвідомість, самокерування, соціальна свідомість і керування взаєминами.

Самосвідомість — глибоке розуміння своїх емоцій. Усвідомлення слабких і сильних сторін. Люди із сильною самосвідомістю не надто суворі до себе, але і не сліпі до своїх вад. Вони знають чого хочуть і куди прямують. Навпаки, ті, хто мають слабку самосвідомість найімовірніше ухвалять рішення, що збурить внутрішню боротьбу. Один із прикладів недостатньої самосвідомості помічаємо, коли людина погоджується на нецікаву роботу тільки через привабливу зарплатню, а у результаті нудьгує на роботі й весь час відчуває марнування свого часу.

Самокерування — навичка, яку неможливо розвивати без самосвідомості. Той, хто не розуміє свої почуття не може ними керувати. І добре, якщо лідером керують ентузіазм і захоплення, а не негативні емоції. Лють і паніка пожирають ресурси лідера. «У результаті ці емоції знижують можливість мозку зосередитись на актуальному завданні», — пишуть автори «Емоційного інтелекту лідера». Оскільки почуття заразні, то перше правило лідера — взяти під контроль свої емоції.

Соціальна свідомість або емпатія — одна з найважливіших якостей лідера. Здатність співпереживати і розуміння емоцій працівників є ключем до резонансного лідерства. Свідомі лідери поширюють позитивні емоції, коли розповідають про свою мрію з оптимізмом і надією. Такі повідомлення транслиують позитивні почуття і мотивує підлеглих. Прикладом емпатичного спілкування є відома промова Мартіна Лютера Кінга, що починається словами «у мене є мрія». Йому вдалось підняти американський рух за громадянські права цим потужним рефреном, що просочився у текст промови.

Керування взаєминами — складова емоційного інтелекту, яка включає вміння переконати, врегулювати конфлікт та співпрацювати. У лідерів із добрими соціальними навичками завжди є гурт людей, які потрібної миті готові діяти. Керівник надихає їх, коли показує спільну мету. Надзвичайно важливо для нього діяти щиро: люди відчують, коли ними маніпулюють.

Поєднуючи самоконтроль і свідомість, емпатично і натхненно керуючи підлеглими керівник використовує емоційний інтелект і з цього моменту перетворюється на справжнього резонансного лідера.

Тема 9. Управління трудовим колективом підприємств ГРБ

- 1. Зміст та основні поняття процесу управління людськими ресурсами.*
- 2. Кадровий потенціал підприємств ГРБ.*
- 3. Організація набору та відбору персоналу.*
- 4. Управління рухом та розвитком персоналу організації.*

1. Зміст та основні поняття процесу управління людськими ресурсами

Технологія управління діяльністю колективів є досить широким поняттям, яке включає: кадрове планування, підбір, підготовку й розстановку кадрів, розробку системи заробітної плати та пільг, профорієнтацію та адаптацію, оцінку діяльності всіх груп працівників, підготовку резерву та управління розвитком колективу.

Основною метою управління діяльністю колективів є поєднання ефективного навчання працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня та трудової мотивації для розвитку здібностей і ефективного вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку.

Якість управління діяльністю колективів залежить насамперед від ретельного підбору адміністративного апарату. Управлінська робота відноситься до такої сфери людської діяльності, що потребує від працівника специфічних особистих якостей, які засвідчують професійну придатність щодо такої роботи. Під професійною придатністю розуміється відповідність кандидата на заміщення керівної посади з точки зору вимог, встановлених для даної посади.

Професійний відбір керівних кадрів являє собою сукупність заходів по встановленню придатності кандидата до виконання відповідних управлінських обов'язків. Успішна діяльність керівника залежить від його психологічної установки (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, талант організатора, комунікабельність) та від того, як він виявляє себе як особистість, як виконує управлінські функції. Тому, не випадково, проблема здібностей людини до певного виду управлінської діяльності займає особливе місце в спеціальних психологічних дослідженнях.

2. Кадровий потенціал підприємств ГРБ

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг що входять до списочного складу підприємств. До списочного складу включаються всі працівники підприємства, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Існують суттєві відмінності у таких поняттях, як «кадри», «персонал» і «трудова ресурси». Поняття «трудова ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» - це особовий склад працюючих по найму постійних і тимчасових кваліфікованих і не-кваліфікованих працівників. Під поняттям «кадри» підприємства слід розуміти основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу має кількісні, якісні й структурні характеристики, які характеризуються такими абсолютними й відносними показниками:

- облікова й явочна чисельність працівників підприємства та його внутрішніх структурних підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників у визначеному періоді;
- питома вага окремих підрозділів (груп) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи збільшення чисельності працівників за визначений період;
- середній стаж роботи за спеціальністю;
- плинність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників.

Сукупність зазначених показників дає уяву про кількісний, якісний і структурний стан кадрів і тенденції щодо його змін.

Кількісна характеристика кадрів вимірюється такими показниками як: облікова, явочна й середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємств - це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників.

Явочна чисельність - це кількість працівників облікового складу, які з'являються на роботу без урахування тих, що перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють.

Середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом ділення суми значень облікового складу за місяць на кількість календарних днів, включаючи святкові й вихідні дні.

Кількісна характеристика трудового потенціалу може бути вираженою і фондом ресурсів праці (Фрп) (у людино-днях чи людино-годинах), який визначається шляхом множення середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сп}$) на середню тривалість робочого дня ($T_{рд}$):

$$Фрп = Ч_{сп} \times T_{рд}$$

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається фаховою й кваліфікаційною відповідністю працівників щодо досягнення цілей підприємства й виконуваних ними робіт. Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, тому що нині у сфері готельно-ресторанного бізнесу не існує однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів. Спектр параметрів і характеристик, які досліджуються й визначають якість праці, умовно можна поділити на:

- **Економічні** (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж)
- **Особистісні** (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність)
- **Організаційно-технічні** (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці)
- **Соціально-культурні** (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток)
- **Структурна характеристика** трудових ресурсів визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

Структурні підрозділи підприємства готельного бізнесу визначаються згідно з призначенням готелю, місцем його розташування, специфікою контингенту гостей та іншими факторами. Основними структурними підрозділами підприємств є:

- адміністративно-управлінський апарат;
- служба управління номерним фондом;
- об'єкти громадського харчування;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба.

Адміністративно-управлінський апарат відповідає за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтриманням необхідних умов праці для персоналу, контролює виконання встановлених норм та правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

До складу адміністративно-управлінського апарату входять:

- менеджери всіх рівнів;
- секретаріат;

- фінансово-обліковий відділ;
- відділ кадрів та ін.

Служба управління номерним фондом займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийманням туристів, що прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням, забезпечує обслуговування проживаючих у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів та рівень комфорту в інших житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям. Склад служби:

- служба прийому та розміщення;
- служба покоївок;
- служба порт'є;
- служба безпеки та ін.

Громадське харчування є невід'ємною складовою в забезпеченні повноцінного обслуговування проживаючих. Усі об'єкти, які входять до його складу (ресторани, кафе, бари, буфети) повинні у повному обсязі надавати послуги щодо харчування протягом доби, вирішувати питання щодо організації та обслуговування банкетів, прийомів, презентацій та ін.

До складу трудових ресурсів об'єктів громадського харчування входять:

- працівники виробництва кулінарної продукції (кухарі, завідувачі виробництвом, завідувачі цехами та їх заступники);
- працівники обслуговуючої групи (адміністратори, офіціанти, прибиральниці);
- працівники допоміжних служб (електрики, механіки, сантехніки).

Комерційна служба підприємств займається питаннями господарської та фінансової діяльності. Склад служби:

- головний бухгалтер та його заступники;
- бухгалтери, касири;

Інженерно-технічна служба здійснює нагляд за функціонуванням систем кондиціонування, теплозабезпечення, санітарно-технічного обслуговування; організовує роботу по ремонту електротехнічних приладів, обладнання, автотранспорту, систем телебачення, зв'язку тощо.

Склад служби:

- головний інженер;
- служба поточного ремонту;
- служба зв'язку;
- механіки.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації.

3. Організація набору та відбору персоналу

Під добором управлінських кадрів звичайно розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових і особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата. Процедура добору кадрів передбачає такі операції:

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;
- збирання інформації про кандидатів;
- порівняння ділових і особистих якостей кандидатів й обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним добором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Потребу підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт

відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Добір працівників на посади, що відносяться до нижчої управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:

- висуванням осіб, які працюють на підприємстві;
- шляхом залучення кандидатів зі сторони.

Перевагами першого способу є:

- він є моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;
- можливість професійного зростання справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;
- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, що скорочує етап опанування ним нових функціональних обов'язків;
- колективу вже відомі характер, та фаховий рівень претендента.

Перевагами другого способу є:

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть отримати своє практичне застосування;
- кандидат зі сторони має переваги щодо додержання встановленої субординації.

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При доборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління класифікують з точки зору:

- універсальності (універсальні вимоги відбивають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні - для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);
- впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язкове для кандидата та які вважаються бажаними);
- методів визначення відповідності кандидатів (формальні - вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан та ін., які визначаються на основі документів, і неформальні - ділові й особистісні якості).

Критерії, якими керується менеджер, приймаючи працівника на роботу, бувають індивідуальними й специфічними. При застосуванні індивідуальних критеріїв вирішальним може бути перше враження від компетентності та ерудиції претендента, або якості професійної підготовки, якій менеджер надає особливого значення, або сукупності багатьох якостей. Кожний керівник має власну модель ефективного працівника, якій і надає переваги при доборі кандидата.

Щодо специфічних вимог, то для їх формулювання існують характеристики, в яких відбиваються види діяльності, функції, обов'язки, права та ін. Посадові характеристики й мінімальні вимоги до претендентів на посаду відрізняються. Мінімальні вимоги включають до текстів рекламних оголошень або до умов конкурсу на заміщення вакантної посади. У посадових характеристиках використовується більше вимог. Наприклад, обсяг підготовки за фахом, у тому числі курси підвищення кваліфікації, практичний досвід на лінійних і штабних посадах, самостійна підприємницька діяльність тощо.

При заміщенні вакантних посад у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу враховуються такі критерії щодо кандидатів:

- рівень професійної підготовки й кваліфікації, у тому числі теоретичні знання й уміння застосувати їх на практиці;
- здатність до управлінської діяльності (адміністратор, метрдотель);
- володіння принципами професійної етики поведінки;
- знання щодо оформлення документів, які стосуються професійної діяльності.

Для визначення відповідності кандидата висунутим вимогам збирається й аналізується відповідна інформація.

Для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління можуть використовуватись різні методи й прийоми:

- оцінка за анкетними даними, відгуками й результатами співбесіди;
- атестація у вигляді іспитів із фахових дисциплін;

- соціометричний метод (використання анкет і інтерв'ю);
- узагальнення думки трудового колективу, одержання довідок від керівника з колишнього місця роботи та від інших осіб, які добре знають претендента;
- оцінка за результатами практичної перевірки;
- бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого;
- тестологічний метод;
- перевірка професійних навичок у центрах оцінки.

При доборі спеціалістів в підприємствах готельно-ресторанного профілю широко використовується **метод відповідності формальним критеріям** (освіта, виробничий стаж, досвід роботи та ін.). Доповненням до цього методу можуть бути відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, іноді встановлюється випробувальний термін, який визначає об'єктивну оцінку діяльності претендента. В характеристиках поряд з діловими якостями повинні відбиватися риси характеру, ставлення до роботи, рівень комунікабельності, активності, тактовності тощо.

Деякі підприємства для підбору кадрів оголошують конкурс. Оголошення про заміщення вакансій розміщують здебільшого в газетах і добір кандидатів проводиться з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі. Звертаючись до підприємства з метою працевлаштування, кандидат додає до заяви листок з обліку кадрів (анкету), автобіографію, документ про освіту і трудову книжку. Ці документи містять інформацію про вік, стать, сімейний стан кандидата, рівень освіти, стаж роботи, попередню трудову діяльність. Іноді вимагаються дані про академічну успішність, розпочинаючи зі школи, дані тестових випробувань з управлінських і юридичних дисциплін, довідка про стан здоров'я кандидата.

Аналіз анкетних даних дає змогу виявити:

- відповідність освіти кандидата мінімальним кваліфікаційним вимогам
- обмеження щодо виконання посадових обов'язків
- коло осіб, які можуть його рекомендувати.

Анкетування передувє іншим стадіям збирання інформації про кандидатів і надає змоги визначити характеристики, які потребують уточнення.

Основним методом отримання інформації від третіх осіб є **надання довідок**. У практиці зарубіжних підприємств використовується подання рекомендацій кількох осіб які можуть підтвердити надані відомості й додатково охарактеризувати працівника. Водночас фірма збирає інформацію у попередніх роботодавців кандидата, іноді у його вчителів або родичів. Коло осіб, до яких звертаються за інформацією, розширюється при доборі на вищі керівні посади.

Застосовують дві форми отримання довідок: письмовий запит і встановлення контакту з представником попереднього роботодавця за телефоном. Як правило, письмовий запит містить запитання в закритій формі (що передбачає відповідь «так» або «ні» або обрання найбільш правильного варіанту з кількох запропонованих). Письмові запити звичайно надсилають колишньому безпосередньому керівникові кандидата на посаду.

Важливо також мати відомості про стиль управління претендента, ставлення до нового, вміння працювати з людьми, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Крім того, іноді з'ясовують рівень його заробітної плати за попереднім місцем роботи, розмір преміювання (як показник реальних досягнень працівника), обсяг і якість виконуваної роботи, відомості про трудову дисципліну, здоров'я працівника, причини звільнення.

У країнах з розвинутою ринковою економікою, поширеним методом перевірки ділових і особистих якостей кандидатів є **тестування**. Перевагами тестування є його економічність, а також те, що більшість тестів дає змогу виявити не лише певні якості й здібності працівника, але й визначити їх кількісно. Тести використовуються для визначення ділових, професійних і психологічних якостей працівників. Такий метод перевірки широко застосовується при доборі управлінських кадрів, насамперед керівників. Як правило, це набір ситуацій, з яких претендент має обрати одне із запропонованих рішень або тверджень, з якими він погоджується чи ні. Залежно від характеру відповідей визначаються професійні й психологічні якості кандидата. Тести дають змогу визначити стиль управління претендента, його критичне ставлення до себе, здатність до ініціативи, пошуку нових шляхів тощо. Широкого поширення набули й суто психологічні тести, за допомогою яких можна визначити, наприклад, темперамент працівника, його світогляд. Разом з тим тестування має суттєві недоліки. Дослідження показали, що не всі тести мають достатню прогностичну цінність. Навіть найкращі тести дають вірні результати не

більше як у 60-70% випадків. Крім того, працівники часто підготовлені до тестування, тобто знають, як інтерпретуватимуться певні відповіді й не завжди відповідають відверто. Тому тестування слід вважати не універсальним і єдиним засобом, а доповненням до інших методів збирання інформації та оцінки якостей кандидатів. Багато підприємств, особливо невеликих, взагалі не вдаються до тестування. Останніми часом досить часто використовуються психологічні проєктивні тести, які не містять запитань або ситуацій. Кандидатові на посаду пропонують зробити малюнок, скласти сюжет, розповідь на задану тему. На підставі виконаного завдання роблять висновок про характерні риси особистості кандидата. При цьому він не знає про принципи інтерпретації результатів і виконує завдання відповідно до своїх здібностей, розкриваючи при цьому якості особи. Певним недоліком проєктивних тестів є те, що інтерпретувати їх може лише психолог. Незважаючи на існуючі недоліки, тестування є ефективним засобом одержання інформації при доборі кадрів і широко застосовується в практиці роботи зарубіжних підприємств сфери гостинності, де тестування здійснюється у соціальних установах - центрах оцінки. Основою перевірки професійних навичок у центрах оцінки є **особливі тестові випробування**, які відрізняються від звичайних тестів максимальним наближенням до реальних виробничих ситуацій, у яких кандидат має прийняти рішення як керівник, призначений на відповідну посаду. Це можуть бути такі ситуації, як розбирання ділових паперів, інтерв'ювання або, навпаки, групові дискусії, співбесіди тощо.

Метод **розбирання ділових паперів** полягає в спеціальному доборі службових документів, які відбивають характер повсякденної роботи за посадою, на яку претендує кандидат. Це записки працівників, розпорядження й запити керівництва, листи та інші папери, за якими слід підготувати відповідь, прийняти (відхилити) рішення. На ознайомлення й прийняття рішення звичайно відводять 20-30 хв. Завдання добирають таким чином, щоб вони передбачали сувору інтерпретацію й кількісну оцінку, різні варіанти рішень і разом з тим містили єдине вірне з точки зору науки й практики. Центри оцінки мають значний набір вправ і регулярно поновлюють їх, щоб виключити можливість попереднього вивчення правильних відповідей на запитання.

Сутність методу **інтерв'ювання** полягає в тому, що кандидатові на посаду пропонують провести докладні співбесіди з кількома претендентами й вирішити питання про їх прийом на роботу. При цьому претенденти й спеціалісти центру міняються місцями. Останні виконують роль претендентів на вакантну посаду. При цьому у ході співбесіди необхідно виявити досвід, кваліфікацію, біографію, риси характеру претендентів. Цей метод надає змоги перевірити здатність правильно оцінювати й обирати кандидата на певну посаду, що є однією з найважливіших функцій менеджера. При цьому розкриваються навички міжособистісного спілкування кандидата, його здатність щодо слухних управлінських міркувань у ситуації, наближеній до реальної. Роль оцінювачів можуть виконувати лінійні керівники.

Співбесіда є заключним етапом збирання інформації щодо оцінки якостей кандидатів. У багатьох випадках результати співбесіди визначають остаточний вибір. Співбесіда проводиться в індивідуальному порядку з групою найкращих кандидатів. За результатами співбесіди роблять висновки не лише про реальні результати, яких працівник досяг у минулому, але й про те, яких результатів можна очікувати від нього в майбутньому на цій посаді. У практиці роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу традиційно склалася така система прийому на роботу, за якою співбесіда передує всім іншим засобам відбору претендентів. Остаточне рішення про прийом на роботу приймає майбутній прямий керівник. Він же узгоджує й мотивує своє рішення перед керівником підприємства. На підприємстві з мало чисельним персоналом ці функції покладені на його керівника.

Співбесіда обов'язково має підкріплюватись іншими методами добору кадрів, оскільки можливі такі помилки:

- **«проєкція»** - оцінюваному приписують якості, притаманні тому, хто оцінює
- **«атрибуція»** - підсвідоме приписування працівникові здібностей і рис, що їх керівник помітив у іншій людині, яка нагадує йому цього працівника;
- **«луна»** - перенесення успіху працівника в певній галузі на іншу сферу діяльності;
- **«віра в перший погляд»**, у те, що перше враження є найвірнішим. Водночас дослідження свідчать, що перше враження буває помилковим, бо спирається на підсвідоме очікування керівника, а не на моментальне проникнення в глибини характеру людини, з якою він проводить бесіду;

- «**віра в презентабельність (статечність)**», тобто людині з певними фізичними даними, зовнішністю, манерами (зріст, статура, твердість погляду, «вольові» щелепи тощо) підсвідомо приписуються якості керівника, який матиме успіх у діяльності. Досвід свідчить, що не завжди люди з «презентабельним виглядом» мають високі ділові, вольові, комунікативні й організаторські здібності, як це на перший погляд здається.

Досить результативною є **структуризована співбесіда**. Суть її полягає в програмуванні запитань, які можуть з достатньою вірогідністю виявити визначене коло проблем (психологічні риси особи, ділові та інші якості кандидата), використовуючи переперевірку цих запитань, особливий порядок їх побудови й послідовність постановки. Для структуризованої співбесіди готуються бланки з переліком основних запитань і спеціальних, які містять ключ до інтерпретації основних запитань і поведінки кандидата в ході співбесіди. На підставі відповідей робляться висновки щодо особи кандидата, його ставлення до праці, мотивів поведінки, способу життя тощо. Аналіз відповідей з точки зору вимог до посади дає можливість виявити характеристики, за якими можна передбачити трудову поведінку кандидата. Наприклад, під час співбесіди нерідко можуть використовуватись такі запитання:

- що Вам сподобалось найбільше у Вашій останній роботі? Якщо претендент не може подати докладну відповідь, то виникає сумнів щодо його здатності до творчої діяльності;

- які надзвичайні обставини змусили Вас під час останньої роботи перебудувати свої плани? Завдяки цьому запитанню виявляється реальна готовність претендента працювати стільки, скільки цього потребують інтереси справи.

Після одержання інформації про претендентів на вакантну посаду, перевірки й її оцінки, обирають найкращого з них. Здебільшого процедура добору є багатоступеневою. У практиці роботи підприємств індустрії гостинності поширена така послідовність етапів прийняття рішень при доборі найкращого кандидата:

1 етап. Оцінка відповідності кандидатів мінімальним вимогам щодо посади. Вона здійснюється на підставі даних особистої документації, анкет, а також інформації про попередню роботу. Кандидати, які не задовольняють мінімальні вимоги, відпадають;

2 етап. Обрання найкращих кандидатів з точки зору їх ділових і психологічних якостей на основі даних тестування. На цьому етапі відбувається найбільш масове відсіювання. Для подальшого відбору залишають лише тих кандидатів, особисті характеристики яких найбільшою мірою відповідають висунутим вимогам. Наприклад, японські фірми пропонують кандидатам, які пройшли перший етап відбору, тест-твір на тему про життєву мету. Після оцінки результатів та подальшого відбору залишається не більше 10% з кандидатів;

3 етап. Відбір на посаду з числа кандидатур, які залишилися. Здійснюється лінійним керівником на підставі даних різних перевірок й за результатами співбесіди.

Незважаючи на складну процедуру, повністю запобігти суб'єктивізму при доборі кадрів досить складно. У зв'язку з цим важливо використовувати такі форми трудових угод і взаємин між роботодавцем і працівником, які могли б певною мірою запобігти можливим помилкам при доборі кадрів.

Одне з багатьох питань, з якими має справу менеджер по персоналу підприємства, є вибір оптимальної форми трудової угоди. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу застосовують у своїй практичній діяльності дві форми трудової угоди:

- безстроковий трудовий договір;
- строковий трудовий договір (контракт).

Безстрокові трудові угоди переважають на підприємствах з державною формою власності. Ця форма найбільшою мірою відповідає інтересам працівника, забезпечує його соціальну захищеність. Разом з тим інтереси підприємства в цьому разі захищені менше.

Працівника не досить компетентного, який не має необхідних особистих якостей, важко звільнити з посади, якщо він не порушує дисципліну й виконує свої обов'язки. Тому нині на підприємствах практикується призначення на посаду з випробувальним терміном (якщо йдеться про керівника) з подальшим укладенням безстрокового трудового договору. Однак помилки можливі й у цьому разі, оскільки випробувальний термін має встановлені законодавством обмеження (1-3 місяці, в окремих випадках - до року), що не завжди дає змогу достовірно оцінити дійсні якості працівника.

У недержавних підприємствах набуває поширення **контрактна система найму управлінських кадрів**. Згідно з контрактною системою фактом початку трудових взаємовідносин є насамперед підписання контракту.

Контракт укладають на певний термін з подальшим його подовженням. У контракті визначають обов'язки, права й відповідальність сторін, умови та форму оплати праці, а також умови припинення контракту за ініціативою однієї з сторін і обставин, які при цьому можуть виникнути. В окремих випадках у контрактах передбачається випробувальний термін, після закінчення якого роботодавець повинен прийняти рішення щодо продовження або припинення трудових відносин з працівником. Переваги контрактної системи найму для роботодавця є очевидними: в разі потреби дію контракту можна не поновлювати, можливе розірвання контракту в разі, коли працівник не відповідає визначеним вимогам. Якщо працівник бажає звільнитись за власною ініціативою, тоді він повинен заздалегідь повідомити про своє рішення розірвати контракт до його закінчення й (якщо це передбачене) сплатити підприємству компенсацію. Працівник має право вимагати від наймача виконання передбачених контрактом умов оплати праці, яка може суттєво перевищувати середню для цієї посади. Застосовуючи контрактну форму трудової угоди необхідно звертати увагу на те, що обов'язки працівника повинні бути розписані досить докладно або до контракту повинна додаватись посадова інструкція.

Посадові інструкції, як правило, розробляються на основі положень про структурні підрозділи з урахуванням технологічного й кваліфікаційного поділу праці. Посадова інструкція є, з одного боку, організаційно-розпорядчим документом, який визначає посадові обов'язки кожного працівника, його права й відповідальність за виконувану роботу, з іншого боку - нормативною основою для оцінки діяльності працівника, встановлення його відповідності посаді, яку він обіймає. При складанні посадових інструкцій, глибоко вивчаються всі процеси й роботи, які повинні виконуватись даним посадовцем (або на даному робочому місці), а потім визначаються вимоги до працівника, що займатиме цю посаду: до його знань, навичок, досвіду. Перед складанням посадової інструкції розробляється професіограма.

Професіограма - це перелік і опис спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності. Професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми (опис змісту трудової діяльності) й психограми (опис вимог до психіки людини певної професії або виду діяльності). Психограма містить насамперед перелік необхідних здатностей і здібностей людини.

Перед підписанням контракту претендент повинен ознайомитись з посадовою інструкцією, оскільки вона окреслює коло завдань і функцій, які входять до компетенції працівника відповідної посади. Інструкції повинні складатись для всіх посад працівників, передбачених штатним розписом підприємства. Всі питання, які відбиваються в посадовій інструкції групуються за такими розділами:

- «Загальні положення»;
- «Посадові обов'язки»;
- «Права»;
- «Відповідальність».

Посадові інструкції складаються в трьох примірниках; один із них повинен знаходитись у відділі кадрів, другий - у безпосереднього керівника, третій - у працівника. Посадовим інструкціям відводиться важлива роль в організації управлінської праці, її раціональному розподілі і кооперації. Вони повинні забезпечити доцільну спеціалізацію працівників, чітку взаємодію, досягнення на цій основі високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Попри всю різноманітність методів, які використовуються при доборі кадрів, його слід проводити так, щоб не порушувалась наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками. До роботи на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу слід залучати молодих спеціалістів з більш «сучасною» базою знань, які б могли внести свіжі ідеї й пропозиції, щодо вдосконалення своєї функціональної діяльності. Молоді спеціалісти мають інше ставлення до роботи, охоче беруть на себе більшу відповідальність й готові до подолання значних труднощів без відповідної винагороди. Але на підприємствах повинні працювати й досвідчені працівники.

При пошуку кандидатів доцільно використовувати не лише засоби масової інформації для оголошення про конкурсний набір на вакантні посади, але й організувати набір серед

випускників спеціалізованих навчальних закладів. Значну увагу в готельно-ресторанному бізнесі слід надавати підготовці й підвищенню кваліфікації кадрів, тому що, ефективність діяльності підприємств і досягнення їх цілей у великій мірі залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Практичний досвід свідчить, що для успішної управлінської діяльності не досить мати належну підготовку з курсу менеджменту, бізнесу та економіки. Необхідно дбати про резервні кадри, сприяти стажуванню молодих керівників, наставництву над ними з боку досвідчених, успішно працюючих керівників, постійному їх самовдосконаленню. Необхідність резерву зумовлена можливими змінами (переміщенням) у кадровому складі й діяльності підприємства. Під резервом управлінських кадрів необхідно розуміти спеціально сформовану групу працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висуваються до керівників певного рангу та які пройшли спеціальну підготовку й досягають високих результатів у виробничій діяльності. Робота з резервом кадрів повинна будуватись на певних принципах і передбачати кілька етапів. Загальними принципами роботи з резервом керівників є:

- добір кандидатів до складу резерву повинен здійснюватись за їхніми діловими й особистими якостями

- віковий ценз кандидатів на висування повинен враховувати, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 5-8 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років. Вік кандидатів до резерву для висування до складу керівників середнього рівня не повинен перевищувати 25-30 років;

- рівень освіти кандидата повинен бути вищим і, як правило, відповідати профілю майбутньої виробничої діяльності;

- структура й склад резерву повинні бути оптимальними й враховувати, що на кожну керівну посаду слід мати не менше двох-трьох кандидатів;

- пошук кандидатів до резерву керівників повинен бути регулярним і систематичним;

- в організації роботи з резервом для висування повинна домінувати гласність.

При схваленні рішення про зарахування кандидата до складу резерву повинні враховуватись підсумки виробничої діяльності на довіреній йому ділянці роботи; результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також підсумки досліджень колективної думки про кандидатів у керівники; результати вивчення особистої справи; інші матеріали, які характеризують ділові й особисті якості працівника.

Серед різних методів застосовуються також практичні методи добору: призначення кандидата керівником колективу для виконання тимчасових обов'язків; заміщення ним відсутнього керівника на час його відрадження, хвороби, відпустки; стажування тощо.

Одним із важливих напрямів роботи з резервом управлінських кадрів є організація їх підготовки. Існують такі основні види навчання в системі підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, що забезпечують його безперервність:

- систематичне самостійне навчання працівника (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим його безпосереднім керівником і виконуваним під його контролем;

- участь не рідше одного разу на місяць у постійно діючих семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і на інших підприємствах;

- короткострокове (у міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів;

- стажування на передових підприємствах, у вищих навчальних закладах, у тому числі за рубежом;

- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі за темами, що цікавить дане підприємство;

- перепідготовка - отримання нового фаху в академіях, інститутах на спеціальних факультетах і відділеннях.

Вибір форми навчання кандидатів до резерву залежить від рівня їх фахової освіти, стажу роботи, навчання в даний момент, а також від можливостей навчально-матеріальної бази підприємства.

4.Управління рухом та розвитком персоналу організації

Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати і раціонально використовувати нові знання в процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою. За таких умов

ефективність функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Швидке старіння набутих працівниками знань унаслідок запровадження високих технологій спонукає організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників.

Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Складові процесу розвитку персоналу:

1. Первинна професійна підготовка і виховання працівників.
2. Виробнича, професійна і соціальна адаптація, практична діяльність.
3. Оцінювання працівників.
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників.

Стратегічне значення розвитку персоналу випливає з того очевидного факту, що саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожної організації.

Люди створюють організацію, визначають її місію, стратегічні цілі, забезпечують потрібними ресурсами, організовують виробничі процеси тощо. Вживання організації в складному конкурентному середовищі, динаміка її розвитку, економічні показники діяльності – це все залежить від компетентності й професіоналізму керівників, професіоналів, робітників ключових професій.

Розвиток персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці.

Поширеними видами професійного навчання є:

- первинна професійна підготовка;
- адаптаційне навчання;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації;
- підтримувальне навчання;
- навчання на випередження;
- навчання представників замовника складної наукомісткої продукції;
- навчання кадрового резерву;
- навчання за програмами трудової кар'єри;
- навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі;
- навчання за програмами «магістр управління» (МВА).

Для адекватного визначення потреб професійного навчання треба чітко усвідомлювати фактори, які впливають на потреби розвитку:

1. Динаміка зовнішнього середовища організації.
2. Розвиток техніки і технологій.
3. Зміна стратегій розвитку організації.
4. Створення нових організаційних структур.
5. Освоєння нових видів діяльності.

Бюджет професійного навчання обумовлюють два фактора:

1. Потреби організації в професійному навчанні.
2. Фінансовий стан організації.

Загальна величина витрат на професійне навчання складається з наступних статей:

1. Прямі витрати на навчання, тобто підготовка навчальних матеріалів, проведення занять, оплата праці викладачів та тренерів.
2. Непрямі витрати, тобто оплата відрядження, пов'язаного з навчанням, транспортні витрати, витрати на харчування.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо в роботодавця і на договірній основі в професійно-технічних і вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях (ст. 1 Закону «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI).

Роботодавець може здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників. Формальне навчання – це традиційний вид професійного навчання працівників, при якому знання, уміння і навички отримуються в навчальному закладі або безпосередньо в роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти. За

результатами такого навчання видається документ про освіту встановленого зразка. Під неформальним навчанням ч. 1 ст. 1 Закону № 4312 розуміє отримання працівниками професійних знань, умінь і навичок. При цьому місце отримання таких знань, умінь і навичок, строк і форма навчання не регламентовані.

Формальне навчання відрізняється від неформального, зокрема:

— місцем навчання – формальне навчання проводиться в навчальному закладі, у роботодавця, на інших підприємствах/установах/організаціях. неформальне – безпосередньо в роботодавця;

— програмою навчання – формальне навчання проводиться на підставі вимог державних стандартів освіти, типових навчальних планів і програм, стандартів вищої освіти (ст. 1 Закону № 4312). Для неформальної освіти подібних вимог немає;

— строками навчання – строки формального навчання встановлені державними стандартами освіти. Строки неформальної освіти визначає роботодавець;

— документом, який видається за результатами навчання. Підсумком проходження формального навчання є документ про освіту встановленого зразка

— диплом бакалавра, магістра тощо (зразки документів про вищу освіту державного зразка затверджені наказом № 525) або диплом кваліфікованого працівника, молодшого спеціаліста тощо (зразки документів про середню спеціальну і професійно-технічну освіту державного зразка затверджені постановою КМУ від 22.07.2015 р. № 645). Проходження неформального навчання роботодавець оформляє довідкою довільної форми. Водночас працівник може підтвердити отримані в результаті неформального навчання знання й офіційним документом – свідоцтвом або сертифікатом (про це читайте нижче).

У формальному навчанні робітників виокремлюють:

— первинну професійну підготовку робітників – це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності;

— перепідготовку – професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, що вже отримали первинну професійну підготовку;

— підвищення кваліфікації – професійно-технічне навчання працівників, що дозволяє розширити і поглибити раніше отримані знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва або сфери послуг.

Трудова мобільність окремої особи – це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміємо процеси переміщення працівників у галузевому-територіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

Класифікація основних форм прояву трудової мобільності:

1) за формою прояву:

Внутрішня трудова мобільність — це зміна становища працівника на внутрішньому ринку праці, тобто всередині організації. Ця форма мобільності обумовлена тим, що кожна організація має складну систему робочих місць, яка постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу і вимагає адекватних зрушень у структурі персоналу. Специфічною функцією цієї трудової мобільності є стримування відпливу працівників за межі підприємства. Адже що більші масштаби та вищий рівень внутрішньої трудової мобільності, то менший зовнішній рух та плінність персоналу.

Зовнішня трудова мобільність — це перехід працівника із внутрішнього у сферу зовнішнього ринку праці. Такий перехід може бути ініційований як працівником, так адміністрацією. За економічними наслідками найбільш значимим для підприємства є зовнішній рух, оскільки в більшості випадків не відразу вдається заповнити вакантне робоче місце людиною, продуктивність якої була б не нижча, ніж у попереднього працівника. Потрібен час на навчання, адаптацію на новому робочому місці та в трудовому колективі, що спричинює збільшення видатків.

2) за напрямом руху:

Вертикальна трудова мобільність пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника, тобто з переходом із одного соціально-трудового статусного поля до іншого. Прикладом такої мобільності може бути рух угору або вниз ієрархічними

сходами організації, тобто підвищення чи пониження в посаді. Такий рух є складнішим, ніж горизонтальний, і містить докорінні зміни в трудових відносинах та зобов'язаннях працівника.

Горизонтальна трудова мобільність не змінює посадового статусу працівника, натомість збагачує зміст його праці, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати. Цей вид переміщення використовують для мотивації тих працівників, для яких відсутня можливість підвищення в посаді, а творче ставлення до трудових обов'язків є дуже цінним для організації. Розширення повноважень у рамках незмінного посадового статусу збагачує працю та сприяє стримуванню плинності персоналу.

3) за суб'єктом руху:

Індивідуальна трудова мобільність охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

Групова трудова мобільність властива певній множині працівників і є досить рідкісним явищем. Групове переміщення являє собою сукупність якоїсь множини індивідуальних переміщень, що відбуваються в короткому часі під впливом спільних причин. Групова трудова мобільність може спричинити значні збитки для підприємства, тому вона потребує ретельних досліджень, прогнозування та запобігання економічних і соціальних втрат.

4) за рівнем організованості:

Організована трудова мобільність — це планово-керована форма переміщень працівників, обумовлена, як правило, виробничою необхідністю.

Неорганізована трудова мобільність є стихійною формою переміщень працівників, що проявляється головним чином у плинності кадрів унаслідок взаємодії економічних, соціальних, соціально-психологічних, демографічних та інших чинників. Такі переміщення відбуваються переважно за бажанням самих працівників, носять стихійний характер і погано контролюються суб'єктами управління персоналом.

Отже, трудова мобільність проявляється через рух працівників за різними траєкторіями. Рух персоналу — це переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

Рекомендована література:

Основна:

1. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. — Харків : ХНУМГ, 2014. — 431 с.

2. Гузар У. Є. Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства / Гузар У. Є., Луцик М. В. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір : [зб. наук. пр.]. — Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2013. — Вип. 1 (99). — С. 467–476.

3. Гузар У. Є. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / У. Є. Гузар, О. І. Коркуна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2019. №6 (23). — Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr>.

4. Гузар У. Особливості формування ефективної команди на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Гузар У. // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних трансформаційних імператив розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. — Черкаси, 16-17 жовтня 2019 року. — Черкаси : ЧДБК, 2019. — С. 184–187.

5. Гузар У. Є. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / У. Є. Гузар, О. І. Завидівська, О. М. Кулик // Східна Європа, бізнес та управління. — 2020. — № 2(25). — Режим доступу: <http://www.eastemeurope-emb.in.ua/25-2020-ukr>

6. Гузар У. Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Гузар У. Є., Музика Ю. // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. — Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. — С. 34–36.

7. Гузар У. Сучасні особливості тайм-менеджменту в ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Валентина Лиходій // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. – С. 15–17.

8. Гузар У.Є. Сучасні якості менеджера готельно-ресторанного бізнесу // Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 24 листопада 2020 р. : [матеріали конференції] / під заг. ред. В.М. Кюрчева. – Мелітополь : ТДАТУ, 2020. – С. 237-239.

9. Гузар У. Сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Сучасні технології менеджменту: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 4 листопада 2019 р. Відп.ред.проф. Л.М.Черчик. Луцьк 2019. С.35-37.

10. Formation of psychological peculiarities of time-management of a modern expert in the field of finance / Huzar U., Zavydivska O., Kholiyavka V., Kryshchanovych M. // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2019. – Vol. 4, N 31. – P. 477–486. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191001>. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/191001>

11. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – Минск : Новое знание, 2003. – 368 с.

12. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб.: [для вищ. навч. закл.] / [Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашова та ін.]; за ред. Г.Т. П'ятницької. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008 р. – 374 с.

13. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М. М. Поплавського, О. О. Гаца. – Київ : Кондор, 2008. – 460 с.

14. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Київ : Центр навч. літератури, 2006. – 348 с.

15. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін. ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 430 с.

16. Федорченко В. К. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / В. К. Федорченко, Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч. – Київ : Вища шк., 2001. – 238 с.

Допоміжна:

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. – Київ : Знання України, 2002.

2. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. А.Чудновского. – Москва : Экмос, 2001. – 400 с.

3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.

4. Ковальчук Т. І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні : тлумачний термінолог. словник (англійська, російська та українська мови) / Т. І. Ковальчук ; МОН України, ПУСК України. – Київ : Центр учб. літ.-ри., 2008. – 208 с.

5. Криштанович С. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні / Світлана Криштанович, Владислава Безпала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфери обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–56.

6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2007. – 676 с.

7. Павленчик Н. Ф. Управлінські аспекти готельно-ресторанного бізнесу / Павленчик Н. Ф. // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. - Львів, 2017. - С. 143-145.

8. Павленчик Н. Ф. Особенности менеджмента предприятий гостинично-ресторанного бизнеса / Павленчик Н. Ф. // Актуальные научные исследования в современном мире : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Алматы, 2017. – С. 191–195.

9. Паска М. Особливості підготовки фахівців для сфери обслуговування зі спеціальності "Готельно-ресторанна справа" / М. Паска // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез. міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 391–393.

10. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туркомплексах : підручник / Т. Г. Сокол. – Київ : Альтерпрес, 2009. – 447 с.

11. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута) / У. Гузар, М. Паска, О. Коркуна, О. Іжевська. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. – 64 с.

12. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник / В. Г. Федоренко. – Київ : Алерта, 2007. – 420 с.

Нормативно-правові акти:

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023- XII зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

2. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

Інформаційні ресурси інтернет:

1. Журнал «Академія гостинності»: <http://hotel-rest.com.ua/>

2. Готельно-рестораний бізнес: <http://hotelbiz.com.ua/>

3. Бізнес-школа ресторанного бізнесу: <http://restoranoff.ru/>

4. Готельний та ресторанний бізнес: <http://prohotclia.com.ua/>