

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму  
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та  
підприємництва  
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Ніколайчук О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
(шифр і назва)

освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»  
(назва)

на тему: «Управління поведінкою персоналу та формування організаційної  
культури в готельно-ресторанному підприємстві.»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Бадега Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник:

Зав. каф., к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму  
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва  
Форма здобуття вищої освіти заочна  
Ступінь магістр  
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Ніколайчук О.А.  
підпис

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
Бадезі Анні Сергіївні

\_\_\_\_\_

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві

Керівник роботи Зав. каф., к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.

\_\_\_\_\_

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
від "12" червня 2023 р. № 165-с, від "19" жовтня 2023 р. № 333-с, від "01"  
листопада 2023 р. № 337-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "20" листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання,  
статистичні данні, звітність про роботу підприємств, інформація мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методичні основи ефективності управління поведінкою персоналу та  
організаційною культурою в готельно-ресторанному підприємстві

2 Аналіз ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної  
культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

таблиці, рисунки: Поняття «поведінки» людини на основі психологічних словників; Завдання управління поведінкою персоналу; Модель організаційної поведінки персоналу підприємства; Фактори впливу на поведінку персоналу

6. Дата видачі завдання: «12» червня 2023 р.

### 7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 12.06.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 02.10.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 23.10.2023	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 13.11.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 18.11.2023	
6	Попередній захист	до 02.12.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 20.11.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 20.11.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 02.12.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 10.12.2023	

Здобувач ВО \_\_\_\_\_ Бадега А.С.  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ніколайчук О.А.  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 53, рисунків 11, таблиць 24, додатків 3, використаних джерел 31

Об'єкт: ТОВ Optima Hotels & Resorts, готель «Raziotel Кривий Ріг»

Предмет: Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готельно-ресторанному підприємстві.

Методи дослідження у кваліфікаційній роботі: у процесі виконання кваліфікаційної роботи використана певна сукупність методів дослідження, у тому числі: аналогії, аналізу, синтезу, логічного узагальнення; системного аналізу, статистичної обробки даних, графічний, методи спостереження, опитування, анкетування.

Основні результати дослідження: практичне значення отриманих результатів полягає в дослідженні теоретико-методичних та практичних аспектів із забезпечення ефективного управління організаційною культурою та поведінкою персоналу готельно-ресторанного господарства та напрямів їх удосконалення.

Ключові слова: організаційна культура, поведінка персоналу, управління, ефективність, мотивація, внутрішній клімат, готель, готельно-ресторанне підприємство.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретико-методичні основи ефективності управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готельно-ресторанному підприємстві.....	8
1.1 Теоретична сутність управління поведінкою персоналу та організаційною культурою.....	8
1.2 Методичні підходи до аналізу ефективності управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готельно-ресторанній сфері.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
2 Аналіз ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Raziotel Кривий Ріг».....	23
2.2 Діагностика ефективності управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готелі «Raziotel Кривий Ріг».....	28
Висновки до розділу 2.....	42
Висновки та рекомендації.....	43
Список використаних джерел.....	48
Додатки.....	51

## ВСТУП

Заклади гостинності завжди відігравали суттєву роль у економіці країни, ще з давніх-давен. Подорожуючі завжди потребували затишного місця для відпочинку та ночівлі, що призвело до швидкого розвитку готельно-ресторанної інфраструктури.

З плином часу цей сектор став надзвичайно прибутковим. Завдяки значному потоку туристів, і попит на готельно-ресторанні послуги - попит залишається постійним. Це пояснюється тим, що подорожуючі завжди запам'ятовують місце, де їх гостинно прийняли, смачно нагодували, забезпечили комфортом та подбали про них. Саме тому вибір місця проживання визначає загальне враження від мандрівки.

На сьогоднішній день успіх надання готельно-ресторанних послуг залежить від багатьох факторів. Одними з головних є кваліфікація персоналу, знання обов'язків та функцій працівників сфери гостинності, що відповідають за певну ланку обслуговування гостей. Все ці фактори можна об'єднати в одну спільну категорію – управління персоналом та організаційною культурою. Вдалий підбір, навчання, мотивація, комунікація і управління продуктивністю є ключовими факторами, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування і задоволення клієнтів, що в свою чергу сприяє успіху закладу.

Управління персоналом в готельно-ресторанній сфері є предметом численних досліджень та дослідницьких робіт. Багато академічних і професійних організацій, а також університети та дослідницькі центри присвятили увагу цій темі. Питанням управління персоналом та організаційної культури займалися такі дослідники, як: Девід Гуест, Майкл Бойд, Джон Уокер, Шеллінг О'Реган, Ніколас Перю.

У радянському періоді було обмежено дослідження управління персоналом у готельно-ресторанній сфері через особливості економічної системи та ідеології СРСР, які не сприяли розвитку підприємництва і гостинності. Проте деякі дослідники, такі як Микола Полторацький чи Олександр Марчук працювали над питаннями управління персоналом у готельно-ресторанній галузі в радянському соціалістичному контексті.

Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як: О. Гончар, О. Давидова, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль. Загальні проблеми організаційної поведінки і проблеми ефективності управління персоналом компаній готельно-ресторанного господарства вивчались багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими, зокрема Д. Василичевим, Л. Гатовським, В. Зайцевою, А. Карпенко та ін. Дослідники зробили великий внесок у розуміння та вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанній сфері, а їх дослідження стали основою для впровадження практичних розробок та вдосконалення в цій галузі.

Отже, враховуючи кількість дослідників, що крізь роки займаються вивченням даної теми, можна зробити висновок, що питання все ще актуальне. Світ

не стоїть на місці, і з кожним роком впроваджуються все нові та більш актуальні для сучасності методи управління персоналом, а також шляхи створення правильної організаційної культури.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних та практичних аспектів управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готельно-ресторанному підприємстві.

Об'єкт дослідження: управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному підприємстві.

Предмет дослідження: напрями удосконалення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному підприємстві.

Відповідно до мети дослідження, були встановлені такі завдання:

1. Розглянути та узагальнити теоретичні аспекти щодо управління поведінкою персоналу та організаційною культурою
2. Розглянути та проаналізувати методи дослідження ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури
3. Надати організаційно-економічну характеристику готелю Raziotel Кривий Ріг
4. Провести діагностику ефективності управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готелі Raziotel Кривий Ріг
5. Розробити напрямки удосконалення для організаційної культури та управління поведінкою персоналу в готелі Raziotel Кривий Ріг

Інформаційна база: наукові праці вітчизняних і закордонних учених в контексті управління підприємствами готельного господарства інформація з мережі Інтернет, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використана певна сукупність методів дослідження, у тому числі: аналогії, аналізу, синтезу, логічного узагальнення; системного аналізу, статистичної обробки даних, графічний, методи спостереження, опитування, анкетування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в дослідженні теоретико-методичних та практичних аспектів із забезпечення ефективного управління організаційною культурою та поведінкою персоналу готельно-ресторанного господарства та напрямів їх удосконалення.

Результати роботи були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку», присвяченої 10-річчю кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Запорізького національного університету (30 листопада 2023 року).

Структура та обсяг: Робота складається зі вступу, двох розділів, чотирьох пунктів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи складає 49 сторінок друкованого тексту, з 24 таблицями, 11 рисунками, списком використаних джерел з 20 найменувань та додатку.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

## **1.1 Теоретична сутність управління поведінкою персоналу та організаційною культурою**

В наш час, коли конкуренція на ринку надання готельно-ресторанних послуг стала просто шаленою, керівники закладів почали все більше приділяти уваги управлінню поведінкою персоналу, бо саме вона є одним із важливих факторів для забезпечення ефективної діяльності організації. Роль управління поведінкою персоналу полягає у формуванні та підтримці таких аспектів як мотивація, комунікація, лідерство, конфліктологія, розвиток та психологічний комфорт працівників.

Управління поведінкою персоналу включає в себе розробку систем мотивації, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів, а також до покращення якості продукції та послуг. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні стимули, програми навчання та розвитку, системи оцінки та винагородження.

Управління поведінкою персоналу є важливим елементом успішного функціонування організації, оскільки воно спрямоване на створення сприятливого середовища для працівників, розвитку та досягнення високих результатів.

Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як: О. Гончар, О. Давидова, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль. Загальні проблеми організаційної поведінки і проблеми ефективності управління персоналом компаній готельно-ресторанного господарства вивчались багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими, зокрема Д. Василичевим, Л. Гатовським, В. Зайцевою, А. Карпенко та ін. Незважаючи на вивчення окремих питань щодо управління персоналом, комплексне дослідження питань удосконалення управління персоналом, що впливають на результати діяльності компаній даної сфери бізнесу, до цього часу не проводилось.

Управління персоналом забезпечує взаємодію управлінських заходів із психологічними закономірностями людської поведінки. Недотримання цих закономірностей може призвести до виникнення психологічних конфліктів, що у своєму випадку сприяє ротації персоналу, порушенню трудової дисципліни та зниженню продуктивності праці.

Для більшого розуміння проблеми, пропонуємо звернути увагу саме на визначення «поведінки» людини, що наведено в табл. 1.



Таблиця 1 – Поняття «поведінки» людини на основі психологічних словників

Автор	Визначення
В.В.Синявський О.П.Сергеєнкова	«Зовнішній прояв діяльності, система дій індивіда, спрямована на підтримку свого існування. Це особливим чином організована психічна діяльність, що проявляється в певній послідовності вчинків, цілеспрямованих дій. Необхідними детермінантами людини є мотиви і цілі, що зумовлюються соціально-історичною практикою» [21]
Шапар В. Б.	«Властива живим істотам взаємодія із середовищем, опосередкована їхньою зовнішньою (руховою) і внутрішньою (психічною) активністю. Термін застосовується як до окремих осіб, індивідів, так і до їх сукупностей (поведінка біологічного виду, соціальної групи)» [24]
Коваль О.	«Одна із надбіологічних, історично розвиткових і ситуативно зумовлених, програм життєактивності, що забезпечує відтворення і зміну соціального життя в усіх його основних змістових і формальних виявах, регулюються суспільними нормами моралі і права та знаходить конкретне утілення в проступках (асоціальна поведінка) або вчинках (здебільшого гуманна, соціально і внутрішньо конструктивна поведінка)»[11]

Джерело: складено на основі [11, 21, 24]

Узагальнюючи вищеперераховані визначення, можна констатувати, що поведінка людини – це певна дія особистості, індивіда, що спрямована на підтримку власного існування. Поведінка може бути викликана певними мотивами або ж цілями, які прагне досягти особа, може коригуватися спеціальними встановленими нормами моралі, принципами, тощо.

Якщо брати до уваги саме готельно-ресторанну сферу в цілому, то персонал закладу буде одним із тих аспектів, на якому тримається сам заклад, який приносить йому успіх чи навпаки. Саме тому концепція управління підприємством передбачає виокремлення з більшої чисельності сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою [31].

Вкладатися в людські ресурси і кадрову роботу означає створити довгостроковий фактор конкурентоспроможності та життя закладу. Управління людьми - невід'ємна складова всіх організацій. Більша частина успішної роботи закладу готельно-ресторанного господарства залежить від його персоналу [31].

Саме через це сучасна концепція управління підприємством кардинально змінює засоби і методи практичної реалізації завдань управління персоналом з метою підвищення ефективності в умовах конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі управління поведінкою людей стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організацій, стабільність розвитку [30].

Управління діяльністю в організації, засноване на поведінковому підході, і є одним із головних пріоритетів менеджменту. Наукові дослідження підтверджують, що результативність організації залежить від ефективної роботи її персоналу.

Зазвичай, організаційна поведінка персоналу формується через вплив різних видів чинників, а саме – зовнішніх та внутрішніх. До зовнішніх можна віднести такі фактори, як: економічна ситуація, політична ситуація, менталітет, тощо. До

внутрішніх же можна віднести: особисті цінності, очікування, вік, розвиток, компетентність, тощо. Причини можуть бути різними, проте це не може впливати на той факт, що саме від поведінки персоналу залежить велика частка успіху підприємства. Саме тому від керівництва потрібен постійний моніторинг та знаходження способів управління поведінкою персоналу.

Ефективне управління поведінкою персоналу, з урахуванням їх особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей, може принести значний економічний ефект без зайвих витрат. Тому менеджери, які розуміють і усвідомлюють індивідуальні особливості кожного працівника, можуть суттєво покращити загальні результати роботи організації. Світовий досвід готельно-ресторанної галузі підтверджує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу та спираючись на нього є ключем до успішної діяльності. Проте, вітчизняні керівники готельно-ресторанних підприємств ще не готові до такого сприйняття принципів у реальних ситуаціях, знешкоджуючи їх можливості з правильною організацією роботи, досягнення результативності та підвищення професіоналізму персоналу.

Сучасні умови господарювання вимагають творчого наукового підходу, специфічних навичок і досвіду. Підвищення професійного потенціалу керівника та рівня його компетентності у вирішенні складних ситуацій головним чином залежить від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід керівників допомагає використовувати більш ефективні методи управління, раціонально організувати роботу підлеглих та ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Управління поведінкою — це боротьба з неорганізованістю, нечесністю, безвідповідальністю та лінню працівників. Ефективне управління поведінкою дозволяє вирішувати такі завдання, що представлені на рис.1.



Рисунок 1 – Завдання управління поведінкою персоналу  
Джерело: складено автором на основі [24,19]

Таким чином, управління поведінкою персоналу має позитивний вплив не тільки на формування успіху та іміджу закладу, а й на формування внутрішнього здорового клімату. А одне завжди працює в залежності від іншого.

Управління поведінкою персоналу можна представити у вигляді моделі на рис.2.

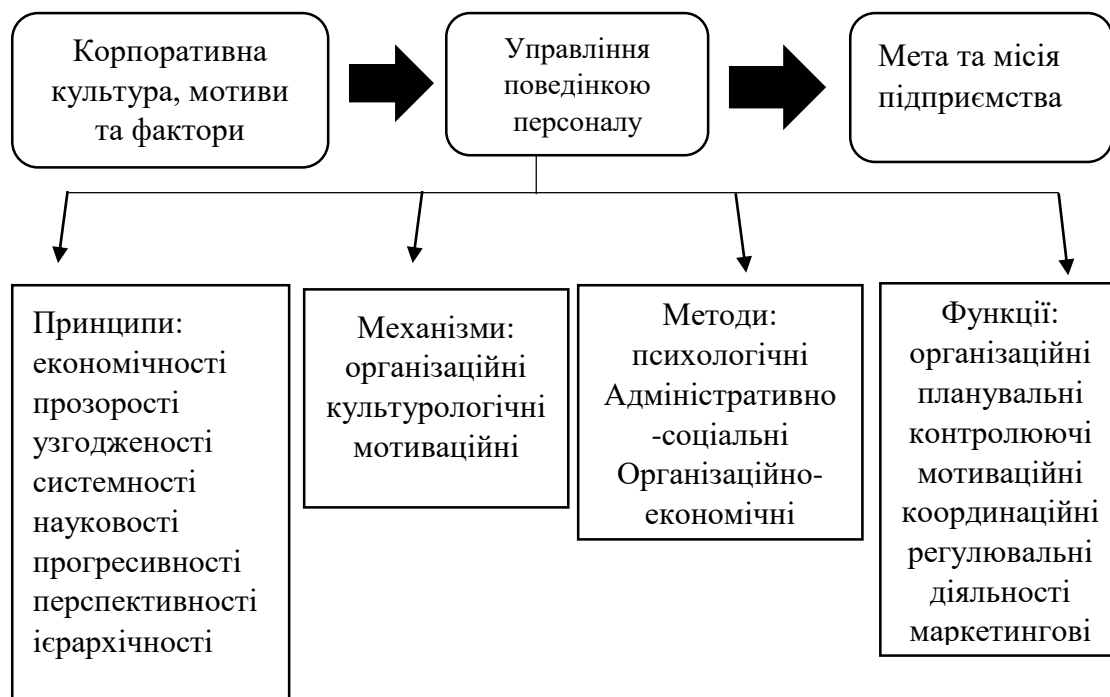


Рисунок 2 – Модель організаційної поведінки персоналу підприємства  
Джерело: [12]

Проаналізувавши рисунок 2, ми можемо зробити висновок про те, що управління поведінкою персоналу це достатньо широкомасштабний аспект всього управління закладом, який включає в себе різні принципи, механізми, методи та функції. Їх правильне поєднання та використання в результаті і складає великий відсоток від успіху закладу.

Крім того, намагаючись керувати поведінкою персоналу, керівництву закладу не варто забувати про те, що сама поведінка людини це складаний процес, що залежить від багатьох факторів: психологічних, екологічних, соціальних, економічних, емоційних тощо. Деякі фактори впливу на поведінку персоналу наведені в табл.2.

Таблиця 2 – Фактори впливу на поведінку персоналу

Фактори	Зміст
1	2
Фізіологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вік</li> <li>• Стать</li> <li>• Рівень здоров'я</li> <li>• Рівень інтелекту</li> </ul>

Продовження табл. 2

1	2
Емоційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мікроклімат</li> <li>• Психологічний стан</li> <li>• Сімейні проблеми</li> <li>• Настрій</li> <li>• Особистісні риси</li> <li>• Ставлення оточуючих</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Режим роботи</li> <li>• Складність роботи</li> <li>• Умови роботи</li> <li>• Статус в колективі</li> <li>• Заохочення та винагороди</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень заробітної плати</li> <li>• Матеріальне стимулювання</li> <li>• Пільги</li> <li>• Загальний рівень життя</li> <li>• Страхування</li> <li>• Конкуренція</li> </ul>
Територіальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Місце знаходження закладу</li> <li>• Час, витрачений на дорогу</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Всі наведені вище фактори можуть поєднуватися між собою та впливати як на співробітника окремо, так і на весь колектив. І для того, щоб забезпечити стабільну роботу закладу, керівництво має слідкувати за всіма аспектами по відношенню до своїх працівників, і забезпечувати оптимальний варіант хоча в тих аспектах, в яких заклад може собі це дозволити.

Управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві має свої особливості через специфіку цієї сфери діяльності. За Верезомською І.Г., основні особливості управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві наведені у табл.3.

Таблиця 3 – Особливості управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві

Особливість управління	Сутність
1	2
Комунікація	Важливо, щоб управління сприяло налагодженню ефективної комунікації між персоналом та клієнтами. Також важливо створити ефективну систему внутрішньої комунікації між різними підрозділами готельно-ресторанного комплексу.

Продовження табл.3

1	2
Мотивація персоналу	Важливо сприяти створенню мотивуючого середовища для працівників. Це може бути досягнуто за допомогою стимулюючих програм, навчання та розвитку персоналу, а також створення можливостей для кар'єрного зростання.
Тренінг та розвиток	Важливо включати систематичний тренінг та розвиток працівників, оскільки це допомагає покращити якість обслуговування та забезпечити високий рівень професійної компетентності.
Розуміння потреб клієнтів	Важливо сприяти розумінню та задоволенню потреб клієнтів, що є ключовим аспектом в готельно-ресторанному бізнесі. Працівники повинні бути навчені розпізнавати потреби клієнтів та надавати високоякісне обслуговування.

Джерело: складено на основі [5]

Успішне управління готельно-ресторанним комплексом вимагає комплексного підходу до комунікації, мотивації персоналу, тренінгу та розвитку, а також розуміння потреб клієнтів. Ефективна комунікація між персоналом і клієнтами є ключовим елементом для забезпечення задоволення потреб останніх. Запровадження ефективної системи внутрішньої комунікації допоможе покращити координацію роботи різних підрозділів.

Тісний зв'язок з управлінням поведінкою персоналом має організаційна культура або корпоративна культура, що також є вагомою частиною успіху закладу.

Зацікавленість в організаційній культурі як в об'єкті управління виник в процесі формування нових підходів у менеджменті. Причиною вивчення феномену організаційної культури стала криза управління у США, а також швидке та неочікуване зростання економіки Японії в повоєнний період.

Організаційною культурою серйозно зацікавилися, вчені почали її детально досліджувати. Так, Едгар Шайн вважав, що організаційна культура - це невидимий набір норм, цінностей, вірувань і практик, які визначають спосіб функціонування і взаємодії в організації. Вона впливає на поведінку працівників, прийняття рішень, комунікацію та створює особливу атмосферу в організації [22].

Джон Коттер та Джеймс Хескетт стверджували, що організаційна культура - це набір спільних цінностей, вірувань і звичок, які формуються в організації і впливають на поведінку працівників. На їх думку, вона може бути сильною (сприяє успіху організації) або слабкою (перешкоджає досягненню цілей).

Пітер Друкер писав, що організаційна культура - це сукупність спільних цінностей і норм, які визначають спосіб діяльності організації. Вона впливає на мотивацію працівників, прийняття рішень і створює особливу ідентичність організації.

Генрі Мінцберг був переконаний в тому, що організаційна культура - це набір норм, цінностей, традицій і поведінкових моделей, які визначають спосіб

функціонування організації. Вона впливає на стиль керівництва, комунікацію і сприйняття організації працівниками.

Кожен з цих визначень підкреслює важливість організаційної культури у формуванні способу функціонування організації, вплив на поведінку працівників та досягнення цілей організації. Ці ж дослідники, беручи до уваги фінансову звітність, та результати опитування керівників та працівників з'ясували ознаки, які демонструють успішність закладу. Це ціннісне керівництво, вірність своїй справі, сприяння інноваціям, врахування запитів споживачів, повага до кожного працівника та ін. Також вони прийшли до висновку, що «істинна роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації» [30]

Сутність організаційної культури полягає у визнанні важливості ролі так званих «м'яких» факторів управління, більша частина з яких не має матеріальної форми, проте вони мають опосередкований вплив на результати економічної діяльності суб'єктів господарювання (цінності та переконання, а також символи і церемонії, принципи підприємства, внутрішні взаємовідносини і комунікації, стиль лідерства, імідж, бренд та цілу низку інших елементів [6].

Організаційна культура як великого, так і малого закладу визначається певними факторами: національною культурою і менталітетом, сектором економіки, типом виробництва, рівнем економічного, соціально-політичного і культурного розвитку місця, де знаходиться даний заклад.

Організаційна культура у системі управління поведінкою персоналу має виступати у ролі основного інструменту, який можна використовувати для згуртування співробітників навколо цілей, завдань та принципів закладу. Корпоративна культура надає можливість створити в закладі сприятливу, відкриту атмосферу, сприяє підвищенню рівня ініціативності, покращує спілкування. Використовуючи інструменти організаційної культури керівництво має змогу впливати на поведінку персоналу підприємства, забезпечуючи всі мотиваційні потреби та бажання персоналу.

Організаційну культуру можна розглядати як поєднання цінностей, знань, традицій, принципів закладу. Разом все це формує правильне та комфортне середовище для роботи в ньому. Вплив організаційної культури на поведінку персоналу можна представити у вигляді моделі на рис.3.

Організаційна культура створює у працівників почуття організаційної приналежності, формує їх зацікавленість закладом, та є ключовим елементом стабільності та результативності. Вона забезпечує почуття безпеки серед співробітників. Одночасно розуміння організаційної культури допоможе новим працівникам правильно тлумачити події в закладі, розкриваючи важливий контекст, який інакше може залишитися незрозумілим. Адміністрація використовує організаційну культуру як "клей" для об'єднання робочої сили, сприяючи здатності колективу швидко адаптуватися до змін, не забуваючи про соціальну енергію, творчий ентузіазм, відданість результату та бажання самореалізації [10,15].

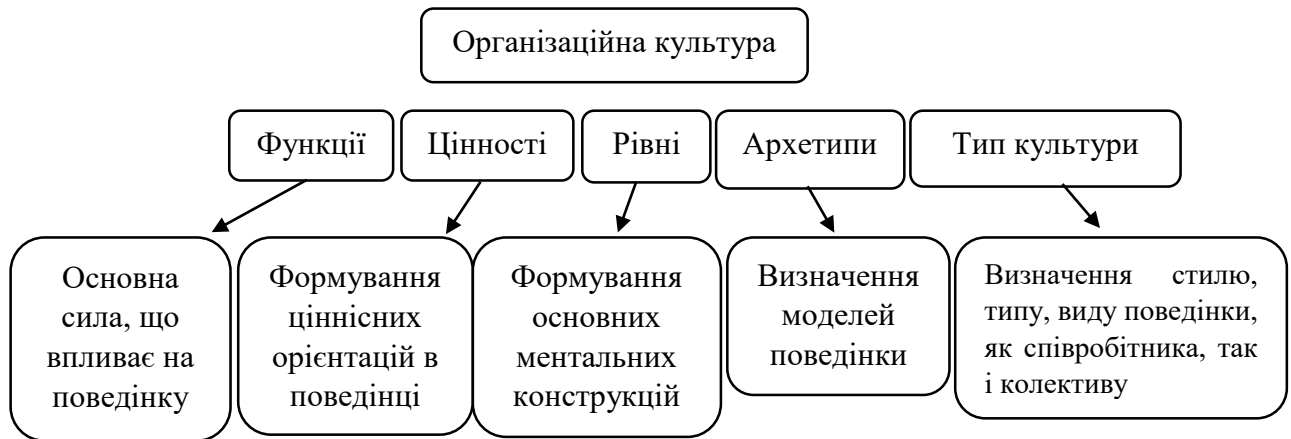


Рисунок 3 – Вплив організаційної культури на поведінку персоналу  
Джерело: складено автором на основі [12]

На основі аналізу праць таких українських авторів Т. Білорус, І. Горбась, можна виділити наступні функції організаційної культури, що наведені в табл.4.

Таблиця 4 – Функції та сутність організаційної культури закладу

Функція	Сутність
Охоронна	Полягає у створенні власного мікроклімату та захист від небажаних зовнішніх впливів
Інтегруюча	Полягає у привиті співробітникам думки про важливість себе як члена колективу, надання їм певної системи цінностей та цілей закладу
Регулююча	Полягає у формуванні норм робочої діяльності, такі як правила поведінки, носіння форми, тощо.
Заміщувальна	Полягає у заміні офіційних розпоряджень, розмежуванні інформації та зосередженні на економію управлінських витрат.
Адаптивна	Процес «включення» нових співробітників в середовище закладу. Цей процес ще можна було б назвати соціалізацією.
Освітня та розвивальна	Спрямована на розвиток робітників. Їх підвищення кваліфікації, навчання та мотивація для саморозвитку
Орієнтаційна	Спрямована на донесення до персоналу того напрямку в якому має рухатися заклад.
Мотивуюча	Спрямована на розвиток мотиваційної системи для ефективної роботи закладу та досягнення поставлених цілей.

Джерело: складено автором на основі [1,2]

Як можна побачити, в даному випадку, функції організаційної культури зосереджені лише на внутрішньому середовищі закладу. Відсутні такі можливі функції, як: формування іміджу, вибір стратегії, орієнтація на клієнта, тощо».

Деякі дослідники організаційної культури пропонують наступні інструменти її трансформації та впливу на поведінку працівників [3].

1. Зміна фокусу уваги на об'єкти і предмети зі сторони менеджерів;
2. Зміна стилю управління в період криз та конфліктів;
3. Зміна підходу до мотивації;
4. Зміна акцентів у кадровій політиці;

5. Зміна символів, обрядів та традицій закладу;

6. Зміна підходу до навчання;

Навчання співробітників є одним із вирішальних аспектів розвитку робочої сили та успіху організації. Це передбачає надання працівникам знань, навичок та інструментів, необхідних для ефективного виконання роботи.

Навчання не є одноразовою подією. Багато організацій інвестують у програми постійного навчання та розвитку, щоб допомогти співробітникам бути в курсі галузевих тенденцій, технологій і передового досвіду [14].

Ефективне навчання співробітників не тільки підвищує індивідуальну продуктивність, але й сприяє загальному успіху та конкурентоспроможності організації. Це може покращити моральний дух співробітників, зменшити плинність кадрів і гарантувати, що робоча сила добре оснащена для адаптації до змін і викликів у бізнес-середовищі. У «додатку 1» наведені деякі ключові аспекти навчання співробітників.

Загалом, організаційну культуру можна вважати “родзинкою” індустрії гостинності. Гостинність – це якість обслуговування, що формується на підставі кваліфікації співробітників, їх досвіду, навчанні та внутрішній культурі в цілому. Саме поведінка персоналу є вагомим важелем впливу на фінальний результат роботи закладу. Важливо, щоб у керівного складу закладу були спільні цінності, що перетворюються у норми поведінки і впливає на якість надання послуг.

Полотай Б. Я. вважає, що найбільш важливою постаттю в формуванні організаційної культури є керівник. Саме він має потурбуватися про відповідність цілей, завдань готелю і поведінки персоналу.

Важливою особливістю у формуванні організаційної культури в готелі – є стандарти. Готельний бізнесбуде працювати добре та якісно, якщо він працює відповідно до регламента. Успіх великих мереж готелів, зокрема, визначається єдиним, чітким стилем обслуговування в кожному готелі [16,20].

Робота готелю залежить від роботи співробітників безпосередньо. Тому важливо, щоб кожен співробітник готелю розділяв місію, цілі та принципи закладу.

Бойко М.Г. при формуванні організаційної культури виділяла характеристики, які наведені в табл. 5.

Таблиця 5 – Характеристики організаційної культури в закладі готельно-ресторанного господарства

1	2	3
Назва	Класифікація	Сутність
Гості та обслуговування	Клієнтоорієнтованість	Основна увага приділяється задоволенню потреб гостей, їх комфорту та задоволенню від обслуговування.
	Культура гостинності	Привітання, увага до дрібниць, тепле ставлення до клієнтів - це ключові аспекти.
Комунікація та командна робота	Швидкість та точність	Важлива ефективна комунікація та здатність швидко реагувати на зміни в роботі.
	Командний дух	Робота в команді та взаємодопомога має значення для успішної організації роботи.



Продовження табл.5

1	2	3
Культура робочого середовища	Професійність та стандарти	Високі стандарти якості та професійної поведінки важливі для утримання іміджу.
	Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін у запитах гостей та ринкових умов.
Тренування та розвиток	Стажування та підвищення кваліфікації	Розвиток персоналу та навчання для забезпечення високого рівня обслуговування.
Диверсифікація культури	Сприяння різноманітності	Робота з персоналом та спілкування з різними культурами для підтримки диверсифікації
Лідерство	Приклад від лідера	Роль лідера в культивуванні цінностей та стандартів організаційної культури.
Відзначення та мотивація	Системи винагород та визнання	Заохочення системи працівників через винагороду та визнання за високу ефективність та внесок в роботу закладу.

Джерело: складено автором на основі [4]

Отже, формування організаційної культури це клопіткий, тривалий та багаофункціональний процес, який зосереджується на багатьох пунктах, щоб в результаті отримати якісний результат. Організація корпоративної культури також вимагає постійності у виконанні всіх перерахованих вище пунктів. Ефект буде втрачений, якщо при побудові орг. культури певні принципи будуть використовуватися лише час від часу. Саме тоді ні керівники, ні співробітники не мають забувати про те, що орг. культура впливає не тільки на них, а і на діяльність закладу в цілому.

Аналіз досліджень організаційної культури в готельно-ресторанних закладах дає можливість зробити висновки щодо його процесу формування (табл. 6).

Таблиця 6 – Формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві

Внутрішня складова		Зовнішня складова
Організація	Колектив	Клієнти
Завдання	Компетентність працівників	Імідж готелю
Місія	Задоволеність роботою	Задоволення послугами
Стратегія розвитку	Розуміння місії, завдань, цінностей	Зворотній зв'язок
Цінності	Командна робота	
Інновації		

Джерело: складено на основі [9]

Аналіз внутрішніх та зовнішніх складових в контексті організації готельного бізнесу вказує на те, що успіх організації в готельному бізнесі залежить від гармонійної взаємодії внутрішніх та зовнішніх складових, забезпечуючи високу

командну роботу, компетентність працівників, інноваційний підхід та стійке партнерство з клієнтами.

Полотай Б. Я стверджує, що характер організаційної культури в сфері гостинності можна оцінити за критеріями які визначаються певними ознаками. Організаційна культура може бути позитивною, що вказує на визнання значущості та важливості професійно-трудової діяльності фахівців у сфері гостинності. З іншого боку, існує наявність негативної сторони у організаційній культурі, коли загальна атмосфера на підприємствах галузі гостинності може бути загалом позитивною, але для окремого працівника вона може бути не вигідною з точки зору його саморозвитку та самореалізації.

## 1.2 Методичні підходи до аналізу ефективності управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готельно-ресторанній сфері

Оцінка організаційної культури підприємства - це процес аналізу та оцінки цінностей, норм, стандартів, поведінки та взаємин між співробітниками в організації. Цей процес допомагає розуміти, як працівники сприймають та взаємодіють з організаційною культурою, як вона впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Оцінка організаційної культури може включати опитування співробітників, спостереження за їхньою поведінкою та вивчення документів та процедур організації. Результати оцінки можуть бути використані для вдосконалення культури підприємства та покращення умов праці співробітників.

Дослідження організаційної культури включає в себе використання різних методів та інструментів для збору та аналізу даних. Багато вчених пропонували різні підходи до цього питання, спираючись на власний досвід, та розставляючи акценти. Проте всі вони не заперечували той факт, що моніторинг такого аспекту закладу, як організаційна культура, дозволяє тримати під контролем навіть незначні зміни в закладі, оцінити тенденції розвитку та оцінити вже наявні результати.

За К. Камерон, сутність діагностики організаційної культури полягає в методологічних принципах. Вони представлені на рис. 4.

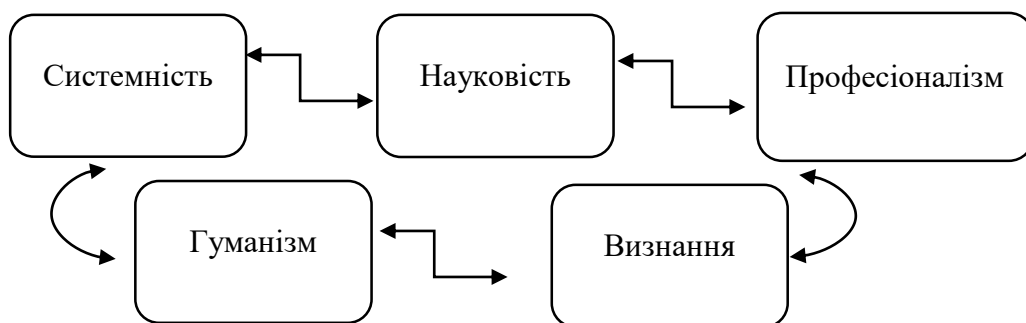


Рисунок 4 - Принципи діагностики організаційної культури за К. Камерон  
Джерело: складено автором на основі [26]

Враховуючи сучасність, підходи до оцінки організаційної культури потребують більш детального та сучасного вивчення, проте, простих у використанні. Тому, наприклад, підходи описані А.О. Овчаренко, з використанням холістичного, метафоричного, етнографічного та кількісного підходів будуть надто проблематичними та складними для діагностики.

Таким чином, найбільш оптимальними для діагностики можна було б вважати підходи Е. Шейна, Д. Денісона, Т. Діла і А. Кенеді, К. Камерона та Р. Куїнна Г. Захарчиної.

Так, Е. Шейн пропонує «зануритись» у соціально-культурні процеси підприємства, а не покладатися лише кількісні методи діагностики. На його думку вони є недостатньо точними та надійними. А ще дане дослідження є досить неекономним з боку часу, так як спостереження займає його певний тривалий проміжок. Тому таке дослідження можна вважати недостатньо практичним.

Проте наступні варіанти підходів до аналізу ефективності організаційної культури, які наведені у табл.7, вже можуть виступати більш оптимальними. Вони пропонують оцінювати конкретні показники, які мають допомогти в аналізі ефективності організаційної культури.

Таблиця 7 – Підходи до аналізу ефективності організаційної культури

Автор	Назва	Сутність	Показники
К. Камерон та Р. Куїнн	ОСАІ (Organizational Culture Analysis Instrument)	Передбачає опитування працівників. Метод підходить більше як експрес-оцінка, так як не орієнтується на такі аспекти, як економічна діагностика.	1 Найважливіші характеристики закладу 2. Стиль лідерства 3. Управління 4. Здатність до об'єднання організації 5. Стратегічні цілі 6. Критерії успіху
Д. Денісон	Шкала конкуруючих цінностей	Передбачає аналіз за допомогою 12 індексів	1. Місія (3 показники) 2. Стійкість (3 п.) 3. Адаптивність (3 п.) 4. Залучення в орг. діяльність (3 п.)
Т. Діл і А. Кенеді	-	Передбачає аналіз за допомогою двох критеріїв «чистого» типу культур	1. Ступінь ризику 2. Швидкість зворотного зв'язку
Г. Захарчина	-	Передбачає аналіз організаційної культури на основі реалізації її функцій.	1. Коефіцієнт освіченості персоналу 2. Коефіцієнт стабільності 3. Коефіцієнт трудової дисципліни 4. Коефіцієнт задоволеності 5. Коефіцієнт конфліктності

Джерело: складено автором на основі [7,13,26]

Методики оцінювання поведінки персоналу майже повністю відповідають оцінюванню організаційної культури, проте є деякі індивідуальні методики, що застосовуються лише при оцінці поведінки персоналу. Вони представлені в табл.8.

Таблиця 8 – Методики оцінювання поведінки персоналу

Назва	Сутність
360 градусів	Його особливість полягає в тому, що оцінка проводиться не тільки керівником співробітника, але й його колегами, підлеглими, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. У процесі 360-градусного звіту співробітник отримує повний обсяг зворотного зв'язку щодо своєї роботи від різних людей, які працюють з ним або спостерігають за його діяльністю. Це може бути корисно для розвитку кар'єри співробітника, оскільки він отримує різноманітні точки зору на свою роботу.
Метод вирішальних ситуацій	Метод полягає в тому, щоб визначити, як співробітник вирішує проблемні ситуації на робочому місці. Цей метод може включати в себе симуляцію вирішення реальних або потенційних проблем, рольові ігри, кейси або інші завдання, які дозволяють спостерігати за тим, як співробітник реагує на складні ситуації, як він приймає рішення та як впорядковує свої дії.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Цей метод може включати в себе створення конкретних шкал або критеріїв, за якими спостерігач буде оцінювати певні аспекти поведінки співробітника. Наприклад, це може бути шкала оцінки комунікаційних навичок, лідерських якостей, ефективності у вирішенні конфліктів тощо. Спостереження за поведінкою може проводитися протягом певного періоду часу

Джерело: складено автором на основі [18,23]

Методи оцінки персоналу є одним із найважливіших аспектів оцінювання персоналу в цілому, проте, на жаль, ще не було запроваджено єдиної класифікації методів оцінки, тому для оцінки ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства бажано використовувати комплекс методів із врахуванням тих аспектів, які підходять під конкретний заклад.

На основі вивчених та проаналізованих методів, нами було узагальнено найбільш оптимальні аспекти аналізу організаційної культури, які наведені в табл. 9.

Таблиця 9 – Методи оцінки ефективності організаційної культури

1	2
Назва	Сутність
Анкетування	Використовується для збору кількох даних про виявлення працівників щодо організаційної культури. Анкети супроводжують питання, спрямовані на вивчення думок, переконань та відчуттів працівників щодо різних аспектів культури.
Спостереження	Дослідження організаційної культури може включати спостереження за поведінкою працівників, комунікаційні практики та інші аспекти культури в реальному робочому середовищі.

## Продовження табл.9

1	2
Глибінні інтерв'ю	Експертні інтерв'ю з керівниками та працівниками можуть допомогти досягти глибокого рівня організаційної культури. Цей метод дозволяє отримати більше контекстуальної інформації та розкрити внутрішні переконання та цінності.
Аналіз документів	Дослідження внутрішніх документів, таких як політики, специфікації робіт, бюлетенів, можуть розкрити закриті аспекти культури, які впливають на організаційну поведінку

Джерело: узагальнено автором

Так, мінусом такої методики аналізу можна вважати використання великої кількості часу на проведення всіх необхідних операцій, проте її плюсом є об'єктивність та різноплановість методів, що допоможе оцінити ефективність організаційної структури з усіх сторін.

Узагальнюючи все вищесказане хотілось би зазначити: успіх готелю, та і будь-якої організації в цілому залежить від багатьох факторів: матеріальна складова, реклама, імідж, матеріально-технічна база, але не варто забувати про один із головних факторів - персонал. Персонал готелю відіграє чи не найважливішу функцію у забезпеченні успішності закладу. А якість обслуговування напряму пов'язана з якістю та ефективністю сформованої організаційної культури. Роботам та машинам ще не вдалося замінити людей, а тому керівництво має враховувати той факт, що взаємопраця відбувається з людьми. Кожна людина має свої особливості та потреби, до кожної треба шукати свій підхід.

Багато науковців вивчали феномен організаційної культури, і якщо узагальнити, то організаційна культура - це набір цінностей, переконань, норм та практик, які визначають спосіб життя та роботи в організації. Вона включає в себе способи поведінки, комунікації, прийняття рішень, організації роботи та взаємодії між співробітниками.

Управління поведінкою також є невід'ємною частиною всього управління персоналом. Від задоволеності персоналу залежить задоволеність гостей. Для підвищення цього коефіцієнту вчені пропонують різні варіанти: налагодження внутрішнього клімату, системи мотивації, лідерський приклад тощо.

Керівники ж, в залежності від стратегії, завдань, цілей готелю та особистісних якостей обирають власний варіант управління. Якась частина намагається створити комфортне для роботи середовище з приємним внутрішнім кліматом, інша ж частина керівників використовує більш радикальний метод управління, обираючи стратегію залякування персоналу. Хоча відразу можна зазначити, що такий варіант більш провальний у своєму використанні. Тим не менш, обидва зосереджені на ефективній роботі персоналу. Саме для цього і має будуватися організаційна культура в закладі. Проте якийсь час тому люди задавалися питаннями як саме з'ясувати, що культура, що побудована в закладі є ефективною

Саме тому багато хто із науковців задавався питанням, як саме виміряти такі величини, які так складно піддаються підрахунку. Вченими було представлено чимало методів оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу та ефективності організаційної культури. Кожен з наведених охоплював лиш певну частину, та не дозволяв побачити всю картину повністю. Навіть зараз ще й досі немає чітко визначеної однієї системи, яка б допомогла визначати рівень ефективності орг.культури. Кожен із керівників готелей обирає той метод, що допомагає охопити потрібні для нього показники.

В нашому дослідженні нами були обрані такі методи оцінки як: опитування, анкетування та аналіз статичних даних готелю.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛІ RAZIOTEL КРИВИЙ РІГ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю Raziotel Кривий Ріг

«Raziotel Кривий Ріг» є трьохзірковим бізнес-готелем. Форма підприємства – ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю).

Reikartz є керуючою компанією. Компанія ТОВ "Рейкарц Хотел Менеджмент" є на 100% українською компанією, власниками якої є 2 фізичні особи, громадяни України.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні у 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Rускаerts) придбала старовинний особняк у центрі Львова на вулиці Друкарська. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і, саме тоді, з'явився сміливий проєкт створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив до роботи у проєкті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проєкту. З 2023 р. керуюча компанія змінила назву, і зараз працює як Optima Hotels & Resorts

Розміщений готель за адресою: Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Магістральна, 8. Знаходиться готель в 10 хвилинах ходьби від залізничного вокзалу, та за 10 хвилин їзди від центру міста. Будівля готелю являє собою чотирьох поверхову споруду з помітною вивіскою. До будівлі готелю прилягає кафе, в яке можна потрапити як зсередини, так і ззовні. Перед готелем розташована невелика паркувальна зона.

Основними видами діяльності готелю є: розміщення гостей та надання послуг, таких як житло, харчування, конференції, зустрічі та ін.

Що стосується номерного фонду, то асортимент номерів зазначений у табл.10.

Таблиця 10 – Номерний фонд готелю «Raziotel Кривий Ріг»

Назва номеру	Кількість номерів	Ціна/доба	Площа номеру, кв. м.
Classic Twin	21	700грн	19,5 м <sup>2</sup>
Standard Single	13	760 грн	від 16 м <sup>2</sup> до 19 м <sup>2</sup>
Standard Double	3	760 грн	від 16 м <sup>2</sup> до 19 м <sup>2</sup>
Superior Double	2	1010грн	33 м <sup>2</sup>
Suite Double	5	1210 грн	35 м <sup>2</sup>
Хостел Quad	3	З сніданком – 520 грн	16 м <sup>2</sup>
		Без сніданку – 370 грн	

Джерело: складено автором на основі даних готелю

Загалом готельний комплекс надає 47 сучасних європейських номерів, обладнаних всім необхідним. У готелі безкоштовний Wi-Fi, камера зберігання, паркування [27]. Крім проживання, готель «Raziotel Кривий Ріг» надає можливість

для проведення конференцій, так як в готелі наявний конференц-зал з 85 місцями та професійним обладнанням. Також гості можуть скористатися послугами банкетного залу, бару та ресторану.

Проаналізувавши стан номерів, можна сказати, що вони цілком відповідають вимогам та затвердженим стандартам. Однак у деяких номерах меблі потребують оновлення.

Якісна робота була б неможлива без людей, які і забезпечують цю якість. До організаційної структури готелю «Raziotel Кривий Ріг» входять наступні служби у табл. 11.

Таблиця 11 – Служби готелю «Raziotel Кривий Ріг»

Назва	Сутність
Служба хаускіпінг	Відповідає за комплекс дій, які направлені на обслуговування гостей та підтримання готелю у належному вигляді. Відповідає за прибирання, прасування, миття і взагалі за доглядом всього готелю та його інвентарем.
Служба безпеки	Основними завданнями служби охорони є забезпечення безпеки готельного комплексу. Збереження цінної інформації та документації, слідкування за порядком та безпекою гостей і персоналу.
Служба прийому та розміщення	Підрозділ готелю, що відповідальний за прийом, реєстрацію та заселення гостей в номери.
Служба харчування	Забезпечує обслуговування гостей в ресторанах кафе або барах готелю. А також вирішує питання щодо організації та обслуговування таких заходів, як банкети, презентації, конференції тощо
Інженерно-технічна служба	Відповідає ряду ключових функцій та обслуговування, щоб забезпечити безперебійну роботу інженерних систем та зручностей готелю.
Бухгалтерія	Відповідає за фінансовий облік та управління фінансовими ресурсами готельної установи.
Відділ кадрів	Структурний підрозділ готелю, який відповідає управлінню людськими ресурсами та персоналом. Завдання цього відділу включають ряд функцій, спрямованих на ефективне управління персоналом і забезпечення відповідності трудового законодавства та політики готелю. (Сам розділ знаходиться у місті Дніпро)

Джерело: складено автором на основі даних готелю

Отже, готель «Raziotel Кривий Ріг» складається з вищеперерахованих служб, основною задачею яких є якісне виконання своїх обов'язків для досягнення успішного функціонування готелю.

В готелі діє лінійна структура управління, а до основних керівників підрозділів готелю можна віднести:

1. Керуючого (директор).
2. Адміністратора.
3. Старшу покоївку .
4. Начальника охорони .
5. Завгосп .
6. Бухгалтер.



Для оцінки роботи закладу нами був проведений аналіз деяких економічних показників, на основі даних наданих закладом. Результат аналізу представлений в табл.12.

Таблиця 12 - Динаміка основних показників діяльності готелю «Raziotel Кривий Ріг» за 2020 – 2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2020/2022	
	2020	2021	2022	Відн.	Абс.
Загальна кількість номерного фонду, од.	47	47	47	0	0
Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	1058	3431	2186	106.6	1 128
Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	2	4	5	150	3
Надходження від реалізації послуг, тис.грн.	951,75	3259,45	2404,05	152.5	1 452,3
Чисельність персоналу готелю, осіб	9	17	11	22.2	2
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	8000	9600	11520	44	3 520
Витрати діяльності готелю, тис. грн	809	2705,3	1947,3	140.7	1 138,3
Чистий прибуток готелю, тис. грн.	142,7	554,1	456,8	220.5	314.7

Джерело: складено автором на основі даних закладу

На основі даних можна зробити кілька висновків щодо діяльності готелю протягом 2020, 2021 і 2022 років:

1. Загальна кількість номерного фонду залишилася протягом всього періоду, без будь-яких змін.

2. Кількість осіб, які перебували в готелі, значно збільшилася з 1058 осіб у 2020 році до 3431 особи у 2021 році, але потім зменшилася до 2186 осіб у 2022 році. Абсолютний приріст у 2021 році становив 1128 осіб, що є значним зростанням. Однак варто відзначити, що з 2021 по 2022 рік кількість осіб зменшилася на 1186, що може бути пов'язано з усіма факторами, такими як пандемія COVID-19 та війна.

3. Середня тривалість перебування осіб збільшилася з 2 днів у 2020 році до 5 днів у 2022 році. Це свідчить про те, що клієнти в середньому залишаються в готелі на довший термін.

4. Надходження від реалізації послуг також значно зросли протягом цього періоду, збільшившись на 1452,3 тис, проте порівняно з 2021 роком, результат погіршився.

5. Чисельність персоналу готелю зросла з 9 осіб у 2020 році до 11 осіб у 2022 році, зі збільшенням на 2 особи. Середньомісячна заробітна плата також зросла впродовж цього періоду.

6. Витрати діяльності готелю збільшилися з 809 тис. грн у 2020 році до 2705,3 тис. грн у 2021 році, проте зменшилися у 2022 році до рівня 1947,3 тис. грн. Це можна свідчити про більш ефективне управління витратами.

7. Чистий прибуток готелю також зріс з 142,7 тис. грн у 2020 році до 456,8 тис. грн у 2022 році, збільшившись на 314,7 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку прибутковості готелю.

Також був для з'ясування ефективності роботи готелю, був проведений аналіз конкурентоспроможності закладу. Результати аналізу наведені в табл.13.

Таблиця 13 – Аналіз конкурентоспроможності готелю «Raziotel Кривий Ріг»

1	2
Критерій	Дані
Розташування	Зручне, знаходиться у Кривому Розі, в 5 км від центру міста. За декілька хвилин ходьби гості знайдуть площу Горького. Найближча автобусна зупинка "Кінотеатр "Дружба"" знаходиться в 200 метрах.
Якість обслуговування	За даними з сайту booking.com має загальну оцінку 8.7 з 10 можливих.
Ціноутворення	Ціни помірні та доступні.
Маркетинг та реклама	Слабо розвинені
Репутація та відгуки	На базі сайту booking.com близько 290 відгуків були позитивними. Близько 20 негативних
Цільова аудиторія	1. Ділові люди, які здійснюють поїздки по роботі (в т.ч. відрядники) 2. Працівники, які тимчасово живуть для роботи за контрактом: перебувають відносно довго (від кількох місяців до року чи навіть декількох років), віддають перевагу економним варіантам. 3. Організатори заходів: такі клієнти в готелі є швидше посередниками, бронюють місця для груп людей, часто використовують додаткові послуги готелів такі як конференц-зали, переговорні, підвищений ризик відміни бронювань. 4. Ночуючі: просто проїжджають мимо, або приїхали в даний населений пункт для якоїсь приватної мети, зупиняються тільки на одну ніч (рідше декілька) для сну та відпочинку, в більшості випадків нічого не бронюючи наперед. 5. Ті, які приїхали на подію: це може бути спортивна, культурна або наукова подія, сюди ж потрапляють абітурієнти на період вступної кампанії, та інші варіанти разового пікового збору відносно однорідної великої групи людей, практично не знайомих між собою.
Інновації	Готель не зосереджений на активному впровадженні сучасних інноваційних технологій

## Продовження табл.13

1	2
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Послуги, що надаються дозволяють підняти рівень розвитку міста, його ділової частина.</li> <li>2. Відсутність на ринку великої кількості конкурентів.</li> <li>3.Вигідне розташування</li> <li>4. Помірні ціни.</li> <li>5.Надання знижок, постійним клієнтам, при бронюванні кількох номерів одночасно.</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутнє бомбосховище.</li> <li>2. Застарілий дизайн сайту.</li> <li>3.Мало реклами готелю.</li> <li>4.Частково застарілі меблі, які потребують оновлення</li> </ol>
Конкурентні переваги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне розташування готелю</li> <li>2. Безкоштовна парковка.</li> <li>3. Цілодобове обслуговування</li> <li>4. Гарні та чисті номери.</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі аналізу матеріалів сайту booking.com [28]

Але для того, щоб краще зрозуміти позицію готелю «Raziotel Кривий Ріг» на ринку послуг, необхідно було порівняти його з іншими готелями міста Кривого Рогу. Результат аналізу наведений в табл.14.

Таблиця 14 - Рейтингова оцінка конкурентоспроможності провідних готельно-ресторанних закладів м. Кривий Ріг

Показник	«Optima Collection Аврора»	Готель «Park House»	Готель «Дружба»	Готельна Ресторация «Україночка»	Готель «Raziotel Кривий Ріг»
Асортимент додаткових послуг	10	10	9	8	8
Дизайн	8	10	8	10	7
Конференц-сервіс	10	0	0	0	10
Цінова політика	8	10	10	8	8
Пункти харчування	10	10	2	4	4
Рівень обслуговування	8	10	8	8	10
Місце розташування	10	6	10	8	10
Всього	64	56	47	46	57

Джерело: складено автором на основі аналізу матеріалів сайту booking.com [28]

Отже, найвищі бали готель «Raziotel Кривий Ріг» отримав за надання конференц-сервісу, за рівень обслуговування та за місце розташування. Найнижча кількість балів за рівень харчування. Це можна пояснити тим, що на даному етапі ресторан в готелі «Raziotel Кривий Ріг» не працює в стандартному режимі, а забезпечує гостей лише сніданками.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що готель «Raziotel Кривий Ріг» займає все ж лідируючу позицію, і конкурує з такими готелями як готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг» та Готель «Park House». Серед них він займає третє місце. Керівництву готелю «Raziotel Кривий Ріг» варто звернути увагу на дизайн закладу, який люди оцінюють не найвищим чином, також варто відновлювати в стандартному режимі роботу ресторану, так як він має вагомий вплив на рейтинг готелю і на його конкурентоспроможність в цілому.

## 2.2 Діагностика ефективності управління поведінкою персоналу та організаційною культурою в готелі «Raziotel Кривий Ріг»

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готелі є важливими аспектами для його успіху. Персонал готелю відіграє значну роль у наданні відмінного обслуговування клієнтів та створенні позитивного враження для гостей.

Формування міцної організаційної культури так само є важливим. Це передбачає створення спільного набору цінностей, переконань та норм, які керують поведінкою працівників та прийняттям рішень. Керівництво готелю повинно сприяти культурі командної роботи, професіоналізму та фокусу на клієнта. Визнання та винагорода працівників за їхню наполегливу роботу та внесок також можуть допомогти посилити позитивну поведінку.

Аналіз кількісного складу персоналу готелю «Raziotel Кривий Ріг» за 2020-2022 роки наведено в табл.15.

Таблиця 15 – Динаміка кількісного складу співробітників готелю «Raziotel Кривий Ріг» у 2020-2022 роках

Назва служби	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020/2022 рр.	
				Абс.	Відн., %
Служба прийому та розміщення	2	4	2	0	0
Хаускіпінг	3	5	3	0	0
Ресторанний сервіс	0	2	1	1	0
Безпека	2	3	2	0	0
Інженерна служба	1	1	1	0	0
Адміністрація	1	2	2	1	100
Разом	9	17	11	2	22.2

Джерело: складено автором на основі даних закладу

Отже, станом на 2020 рік ситуація в готелі була майже критичною. Ситуація з епідемією, що на період 2020 року була ще в самому розпалі, суттєво вплинула на роботу готелю. Основними причинами зменшення кількості співробітників стало суттєве зменшення гостей, а від того недоцільність тогочасної кількості штату.

Ресторанна діяльність повністю припинила свою роботу, а співробітники пішли з готелю за власним бажанням. Сам процес роботи для тих, хто залишився, став складнішим. Деякі співробітники працювали понаднормово, хоча, звісно, додаткові години оплачувалися керівництвом.

Станом на 2022 рік ситуація знову стала більш стабільною та контрольованою. Штат кадрів знову поповнився. Хоч і не до рівня 2021 року. Робота нової команди злагоджена, але ще потребує доопрацювань.

Вікова структура персоналу готелю «Raziotel Кривий Ріг» наведена у табл. 16.

Таблиця 16 – Розподіл персоналу готелю «Raziotel Кривий Ріг» за віком у 2020 – 2022 роках, осіб

Вік	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020/2022 рр.	
				Абс.	Абс.
20-25	3	5	2	1	33.3
30-35	3	4	5	2	66.6
40-45	2	5	2	0	0
50-55	1	3	1	0	0

Джерело: складено автором на основі даних закладу

Отже, можемо зробити висновок, що найбільш численною віковою категорією серед співробітників є люди віком від 30 до 35 років. Це пояснюється тим, що люди такого віку вже мають певний досвід роботи та схильні до продовження саморозвитку та навчання. Більша частка персоналу цього віку працює в службі прийому та розміщення. Інша частина - в адміністрації закладу. Найменш чисельна вікова категорія – 50-55 років. Працівники цієї категорії займають позиції в інженерній службі або охоронній.

Ще одним аспектом аналізу стала гендерна структура робітників готелю «Raziotel Кривий Ріг». На основі наданої статистики було створено табл.17.

Таблиця 17 - Гендерна структура готелю «Raziotel Кривий Ріг» у 2020 – 2022 роках, %.

Стать	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення 2020/2022 рр.
Жіноча	75%	82%	70%	5%
Чоловіча	25%	18%	30%	5%

Джерело: складено автором на основі даних закладу

Отже, аналіз гендерної структури закладу показав, що навіть протягом трьох років зміни в статистиці не надто великі. Основною частиною працівників готелю «Raziotel Кривий Ріг» залишаються жінки. Частина з них працює в службі прийому

та розміщення. Можливою причиною такої статистики стає упередженість або ж стереотипність. Ще з давніх часів вважалося, що жінка може краще зустріти гостя та надати йому всі умови для його комфорту. Хоч часи і змінилися, і ми рухаємося в сторону прогресу та розвитку, але певні упередження все ще залишаються і донині. Це ж саме може стосуватися і чоловіків.

Крім того, нами були проаналізовані деякі коефіцієнти завдяки яким ми можемо оцінити ефективність корпоративної культури та управління поведінкою персоналу. Результат аналізу наведений в табл.18.

Таблиця 18 – Аналіз показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури у готелю «Raziotel Кривий Ріг»

Коефіцієнт	Роки		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,7	0,17	0,5
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,002	0,002	0,003
Коефіцієнт задоволеності	0,6	0,8	0,8
Коефіцієнт освіченості персоналу	0,7	0,7	0,8
Коефіцієнт стабільності, %	97	98	96
Коефіцієнт конфліктності, %	2	1,5	1,2

Джерело: складено автором на основі даних закладу

Як можемо бачити по результатам, коефіцієнт плинності персоналу протягом трьох років був досить не стабільним, змінюючись, то позитивною динамікою, то негативною. Коефіцієнт плинності персоналу у досліджуваному готелі є низьким, а це є гарним результатом, бо високий показник плинності персонал впливає на ефективність роботи готелю, може повідомити про такі проблеми, як незадовільні умови праці, недостатню оплату, складне внутрішнє середовище тощо.

Показник трудової дисципліни, що показує відношення в нас також досить невеликий, як в компанії, так в самому готелі, дотримання трудової дисципліни є першочерговим фактором, тому люди, які не дотримуються трудових настанов на постійній основі, в готелі залишатися не можуть, так як це впливає на якість роботи, стан колективу в цілому та на імідж готелю.

Як можемо бачити по аналізу коефіцієнта задоволеності, то в з 2020 на 2021 рік він зріс, і залишається на стабільному нормальному рівні, що означає, що в більшості працівників влаштовують умови роботи, оплата, комунікації в колективі тощо.

Коефіцієнт освіченості персоналу був вже на достатньо високому рівні ще в 2020 році, проте на 2022 р. ми можемо спостерігати позитивну динаміку. Готель та мережа в цілому виступають за те, щоб в закладі працювали освічені та досвідчені співробітники, при наборі на роботу, це є важливим аспектом, який неодмінно враховується.

Коефіцієнт стабільності, враховуючи ситуації в країні змінювався, проте не багато, на період 2022 року у зв'язку із війною, цей показник став менший, ніж у попередні роки, проте ситуація є не критичною та контрольованою завдяки правильному управлінню.

Коефіцієнт конфліктності має достатньо гарний показник, так як створення внутрішньої атмосфери закладу суттєво впливає на якість роботи, то керівництво готелю намагається звертати увагу на конфліктні ситуації серед персоналу, вирішувати їх та провести заходи, що допоможуть в майбутньому запобігти подібному. Враховуючи показники, які ми можемо бачити, керівництво з поставленою метою успішно справляється.

Компанія «Optima Hotels & Resorts» зацікавлена в якісній роботі та кваліфікованих працівниках. Саме тому керівництво робить все, щоб забезпечити своїх працівників необхідними знаннями.

Внаслідок повномасштабного вторгнення частина керівників готелей була змушена залишити свої посади і переїхати в більш безпечне місце. Звільнені посади вимагали термінового заміщення, і компанія вирішила заповнити місця своїм внутрішнім кадровим резервом. Команда розробила тритижневий онлайн-курс для навчання кадрового резерву. До участі в ньому були запрошені керівники лінійних підрозділів компанії, а також працівники різних посад. Для проведення навчання використовувалася платформа LMS Collaborator, де учасники могли переглядати лекції та виконувати завдання курсу в режимі онлайн. Учасником цього курсу став і теперішній керуючий готелю «Raziotel Кривий Ріг» - Геннадій Трембач. Пройшовши курс і успішно склавши атестацію, він зміг зайняти керівну посаду в готелі.

Компанія також проводить регулярні міні-тренінги для розвитку своїх працівників. На навчальному порталі LMS Collaborator створюється курс із коротких ресурсів, який містить інформацію про оновлення стандартів, зміни в компанії, інновації в галузі HoReCa тощо. З метою забезпечення доступу до навчання цілодобово «Optima Hotels & Resorts» впровадила мобільне навчання. Працівники можуть отримувати знання прямо на роботі, використовуючи телефони, але за умов, що це не заважає роботі та не впливає на враження гостей. Результатом впровадження такої інновації стало підвищення якості сервісу з 70% до 89%.

Також «Optima Hotels & Resorts» активно підтримує дві ключові складові корпоративної культури в галузі навчання: орієнтація на стандарти; наставництво та підтримка.

За допомогою LMS Collaborator компанія успішно оптимізувала та використовувала ці процеси. Крім того, вони адаптували свій бізнес під реалії війни. Таким чином, їм вдалося вивести його з кризового стану.

З використанням технологій компанія впровадила ще дві ключові ініціативи:

1. Забезпечення вільного доступу до знань та створення можливостей для самовдосконалення співробітників.
2. Впровадження методології "Getting Things Done" у процесах навчання та інформування.

Також працівники мають можливість вибирати ті тренінги, які самі вважають необхідними. Компанія регулярно створює нові курси та програми з використанням наявних ресурсів.

Крім того, компанія проводить навчання стажерів, залучаючи наставників, які також проходять відповідне навчання. Підготовка наставників здійснюється в режимі змішаного навчання з використанням онлайн-системи LMS Collaborator для самостійного навчання та офлайн-тренінгу.

Усі матеріали, які компанія створює та використовує в навчанні, зберігаються в Базі знань. Це сприяє навчанню не лише окремих працівників, але й у всій компанії в цілому. Основною перевагою Базі знань є можливість збереження та доступу до інформації в будь-який момент.

На момент 2022 року навчання на базі LMS Collaborator пройшли 70% від кількості персоналу.

Компанія відзначається своїм професіоналізмом, високою якістю обслуговування та відкритістю до нових ідей та ініціатив.

Один з головних принципів «Optima Hotels & Resorts» - це зосередження на клієнті. Кожен співробітник мережі повинен розуміти, що гості - це основа бізнесу, тому їх задоволення - це головний пріоритет. Цей підхід відображається в уважному ставленні до клієнтів, які отримують якісний сервіс та максимальний комфорт під час перебування в готелі.

Крім того, «Optima Hotels & Resorts» дбає про своїх співробітників. Компанія пропонує робоче місце з можливостями для розвитку кар'єри, а також надає можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Кожен працівник мережі може розраховувати на підтримку та допомогу від керівництва та колег.

Також, «Optima Hotels & Resorts» відкрита до нових ідей та ініціатив своїх співробітників. Компанія створює умови для того, щоб кожен міг внести свій внесок у розвиток бізнесу та покращення якості сервісу.[25]

Для підтримання високого рівня обслуговування у готелі «Raziotel Кривий Ріг» (ТОВ «Optima Hotels & Resorts») діють:

- стандарти бренду та корпоративної культури;
- стандарти обслуговування та операційної діяльності;
- єдині стандарти служби ресторанного сервісу;
- єдина стандартизація процесів обслуговування гостей;
- єдина система автоматизації;
- єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників;
- власна програма мотивації персоналу.

Одним із основних методів аналізу організаційної культури вважається опитування персоналу. Так, нами було проведено опитування працівників готелю «Raziotel Кривий Ріг» стосовно аспектів організаційної культури закладу. Опитано було близько 65% від всього персоналу закладу. Респондентами виступали співробітники з таких служб як: служба прийому та розміщення, ресторанна служба та хаускіпінг. Опитування проводилося в режимі офлайн. Його результати надані в табл.18.



Таблиця 18 – Середні дані опитування щодо рівня організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг»

Аспекти орг. культури	Оцінка (від 1 до 5)	Коментарі
Лідерство	4	Більша частина робітників мають позитивні думки щодо головного керівництва готелю, проте є деякі скарги стосовно керівників «ланок» в організаційній структурі.
Внутрішня комунікація	3	Іноді серед робітників виникають конфлікти, які займають час на їх вирішення, та частково впливають на якість виконуваної роботи
Співпраця між співробітниками	4	Організація роботи відбувається швидко та якісно, завдяки швидкому реагуванню служб, та їх чіткій співпраці.
Прийняття ризику	2	Більшість робітників стверджує, що керівництво не схильне до ризику. Проте враховуючи час та ситуацію, таку тактику можна вважати вірною
Орієнтація на клієнта	5	Як і більшість готелів, «Raziotel Кривий Ріг» орієнтується на гостей. Проте в ситуаціях, коли співробітник потребує захисту, готель також його надає
Гнучкість та інновації	2	Ситуація та ж сама, що і з прийняттям ризику.
Доступність навчання	3	Готель забезпечує своїм робітникам певне навчання для підвищення кваліфікації. Проте на думку робітників, подібний аспект управління мав би проводитися частіше.
Задоволеність співробітників	4	Більшість робітників задоволені своєю роботою, умовами праці, та її оплати.
Разом	27/40	

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Оцінити результат більш наочно можна за рис.5.



Рис. 5 – Аналіз рівня організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг»  
Джерело: створено автором на основі (табл.18)

Загальна кількість балів після проходження тестування на рівень організаційної культури склав 27 з 40 можливих балів. Більшість балів щодо кожного питання була позитивною, але майже ніде не дотягувала до максимальної. Найвищий середній бал отримав пункт «орієнтації на клієнта», що безумовно правильно, коли це не переходить певну межу. Сучасне суспільство на тому етапі, коли особистість людини ціниться. Тим не менш, все ще відомою фразою є: «клієнт завжди має рацію», і це являється і однією із проблем, так як такий підхід доволі сильно впливає на формування всієї організаційної культури, та настрою закладу в цілому. І ось чому:

Подібний принцип може зробити співробітників справді нещасними. Принцип «клієнт завжди має рацію» завчасно ставить співробітників в положення нижче від клієнта, та «схвалює» некоректну поведінку, навіть якщо претензія зі сторони гостя не є обґрунтованою. Подібне може викликати невдоволення зі сторони робітників.

Хал Розентблат, відомий як виконавчий директор туристичної агенції «Rosenbluth International» написав таку книгу «Поставте клієнта на друге місце», де назва вже говорить сама за себе. На нашу думку, подібний принцип потрібно використовувати у готелі «Raziotel Кривий Ріг» для підвищення рівня організаційної культури, адже якщо ставити співробітників на перше місце, то рівень їх задоволеності роботи підвищиться, а отже вони зможуть:

1. Більше піклуватися про інших людей, в тому числі і про гостей.
2. Вони будуть мати більше енергії
3. Вони будуть більш вмотивованими до якісної праці, так як бачитимуть відношення керівництва до них.

Якщо ж на противагу все ж поставити принцип «клієнт завжди має рацію», то отримаємо наступне:

1. Показовий фактор того, що співробітників недооцінюють
2. Співробітників не будуть поважати самі гості
3. Співробітники матимуть миритися із всіма ситуаціями, де гості явно необ'єктивні в своїй позиції.

Отже, показник клієнтоорієнтованість має найвищу оцінку за результатами проведеного опитування. Це може бути як плюсом готелю, так і його мінусом. Керівництво має тримати баланс між гостями та власними співробітниками, тоді організаційна культура буде будуватися правильно.

За результати проведеного опитування були виявлені слабкі місця - «прийняття ризиків» та «гнучкість та інновації» Вони отримали найменшу кількість балів. Враховуючи нестабільну зовнішню ситуацію в країні за останні роки, такі показники можуть бути цілком допустимими.

Ще одним актуальним методом оцінювання організаційної культури є анкетування.

Анкетування - це метод збору інформації, за допомогою якого дослідник отримує дані від респондентів, які відповідають на певний набір питань. Нами було

обране анонімне анкетування, так як на нашу думку, саме воно дозволяє побачити більш об'єктивну картину та виявити проблемні зони закладу. Анонімність вберігає співробітників від тиску, який може бути задіяний керівництвом з метою отримання гарного результату. Подібний тиск може бути навіть просто на підсвідомому рівні, коли працівник просто знає, що результати анкетування будуть відомі.

Анкетування відбувалося через онлайн платформу за допомогою Google Форми, з неможливістю отримання електронних адрес. Респондентами виступали такі служби як: служба прийому та розміщення, ресторанна служба, хаускіпінг, адміністрація. Загальна кількість опитуваних співробітників склала 75% від всієї кількості робітників готелю. Оцінка результатів відбувалась за допомогою виставлення балів від 0 до 10, де 10 – це оцінка у тому випадку, якщо думка опитуваного повністю збігається з твердженням, а 0 – коли думка повністю протилежна від твердження.

Для більш детального оцінювання анкета була розділена нами на категорії, за якими проводився подальший аналіз. Категорії включають в себе: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат.

Результати анкетування наведені в табл.19.

Таблиця 19 – Анкетування стосовно рівня організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Питання	Результат за виставленими оцінками, %										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Нормативна діяльність</b>											
1. В нашому закладі новим працівникам надається можливість ознайомитися з вимогами щодо роботи.											100
2. Персонал готелю працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки.									25		75
3. В готелі можуть працювати всі бажаючі.						25		50			25
4. Працівник готелю мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію.										25	75
<b>Організація робочого процесу</b>											
5. Наша діяльність чітко організована.										50	50
6. В готелі налагоджена система комунікацій										25	75
7. Робочі місця у працівників добре облаштовані									25	25	50

Продовження табл.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою										50	50
9. Робота, яку ми виконуємо дуже цікава.								25		25	50
10. Трудове навантаження оптимальне.									75		25
Заробітна плата та мотивація											
11. Система заробітної плати в готелі не викликає нарікань та невдоволень працівників									50	25	25
12. Творчість та ініціатива у нас заохочуються.								25	25		50
13. Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.									25	25	50
14. Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення.									25	25	50
15. В готелі заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва.						25		25			50
16. Заохочуються прояви ініціативності працівників.						25			25		50
Управління											
17. В готелі приймаються своєчасні і ефективні управлінські рішення.									25	25	50
18. У підрозділах готелю налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади.								25			75
19. В готелі культивуються різні форми і методи комунікацій (збори, дискусії тощо).									25		75
20. Працівникам надається можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень.						25	25				50
21. Здійснюється професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників.									50		50
22. Конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальної ситуації.								25		25	50
23. В готелі практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління.									25	25	50
24. Керівництво готелю націлене на нововведення.								25	50		25

## Закінчення табл. 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Внутрішній клімат											
25. В готелі панує кооперація і взаємоповага між працівниками.										25	75
26. Працівники готелю підтримують хороші взаємини один з одним.									25		75
27. Взаємини працівників з керівництвом на високому рівні								25	25		50
28. В готелі підтримується двостороння комунікація.										50	50

Джерело: складено автором на основі анонімного анкетування працівників готелю «Raziotel Кривий Ріг»

Отже, загальна картина організаційної культури закладу досить хороша. В результатах немає оцінок нижче 5, а це є гарним показником. В кожному питанні ми маємо оцінку «10» від когось із співробітників, і в більшості своїй оцінка «10» складає 50, 75 відсотків.

Для того, щоб отримати наочний результат, ми підраховували середнє значення балів по кожній категорії та по кожній групі балів, таких як «10», «9» тощо. Аналіз категорії «Нормативна діяльність» наведений на рис. 6.



Рисунок 6 – Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою за категорією «Нормативна діяльність» у готелі «Raziotel Кривий Ріг», %

Джерело: складено автором за результатами самостійного опитування

За результатами видно, що в цій категорії співробітники виставляли найбільшу кількість балів за 10-бальною системою вимірювання. У відсотковому співвідношенні максимальна оцінка в 10 балів має близько 69% відповідей. Проте відсоток відповідей, що отримали 7 балів, складає 12,5%. Такі відповіді були отримані на питання: «Чи всі бажаючі можуть працювати в готелі», тому таку відповідь можна вважати цілком логічною. Робота в готелі вимагає відповідної до

посади освіти, і керівництво готелю намагається відповідати цим впровадженим нормам.

Наступною категорією для аналізу виступає «Організація робочого процесу». Результат предсталвений на рис.7.

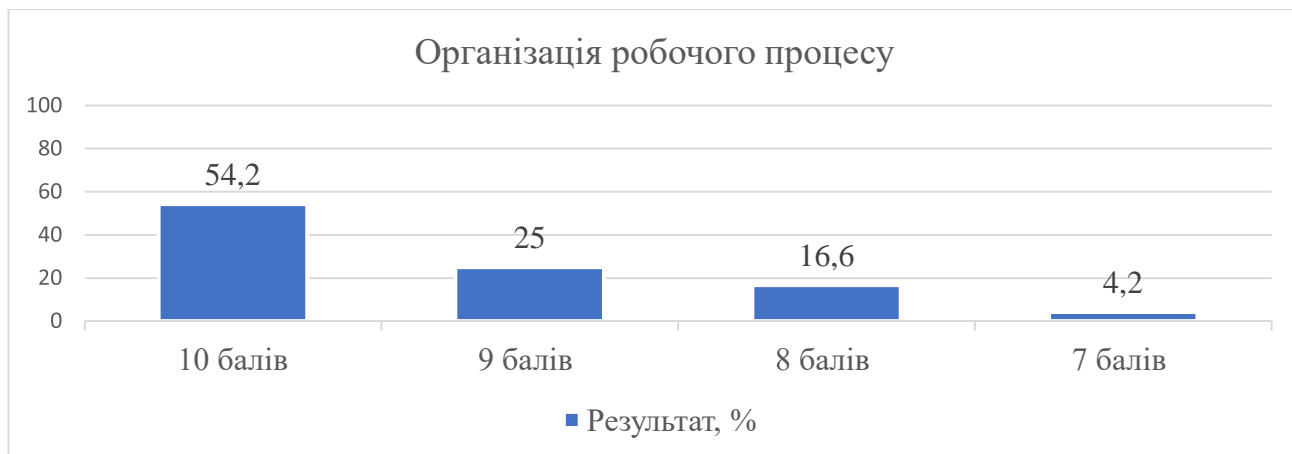


Рисунок 7 – Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою за категорією «Організація робочого процесу» у готелі «Raziotel Кривий Ріг», %  
Джерело: складено автором за результатами самостійного опитування

Оцінка 10 балів від загальної кількості балів складає 54,2%. Співробітники, загалом, досить гарно оцінюють організацію робочого процесу. Вони забезпечені всім необхідним, що потрібно для виконання роботи, система комунікацій налагоджена добре, та працює швидко. Достатньо невеликий обсяг відповідей був отриманий на питання оптимальності трудового навантаження. 10 балів поставили лише 25% від всієї кількості респондентів. Інші дали відповідь на це питання, оцінивши його у 8 балів. Отже, керівництву варто провести опитування персоналу, яке б допомогло удосконалити оптимізацію трудового навантаження.

Категорія «заробітна плата та мотивація» також була нами проаналізована, а результат аналізу виставлених персоналом оцінок наведений на рисунку 8.

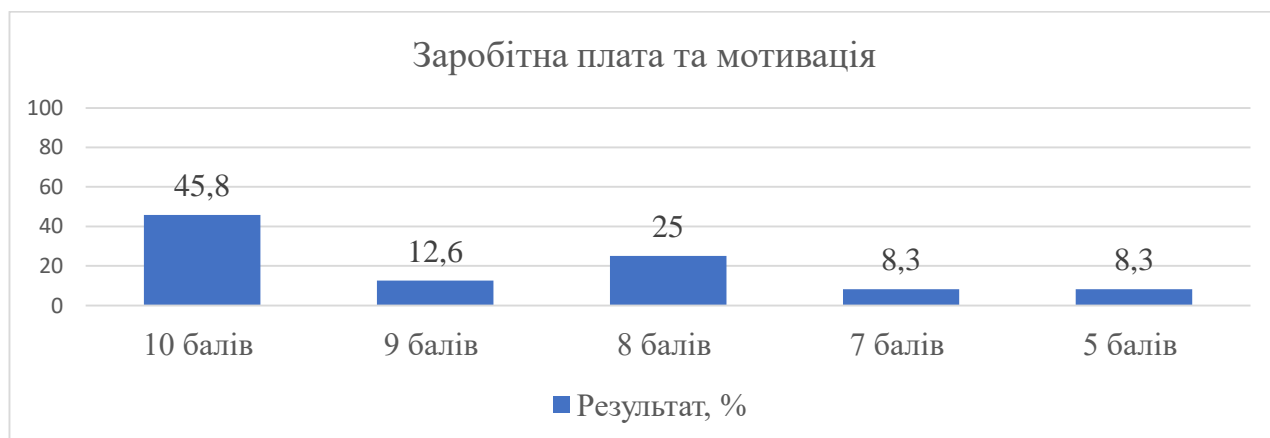


Рисунок 8 – Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою за категорією «Заробітна плата та мотивація» в закладі «Raziotel Кривий Ріг», %  
Джерело: складено автором за результатами самостійного опитування

В даному випадку кількість респондентів, що оцінили рівень заробітної плати та мотивації найвищим балом становить менше половини – 45,8%. Тим не менш, 25% співробітників закладу оцінили рівень заробітної плати та мотивації у 8 балів. Була також невелика кількість опитуваних, що оцінили цей пункт в 7 та 5 балів, а отже, в закладі тримається певна розбіжність в думках. Частину персоналу цілком задовольняє фінансова сторона роботи, у інших, враховуючи результати анкети, є певні невдоволення до оплати праці. Тому керівництву також варто звернути на це увагу.

Аналіз категорії «Управління» має наступні показники, що наведені на рис.9.

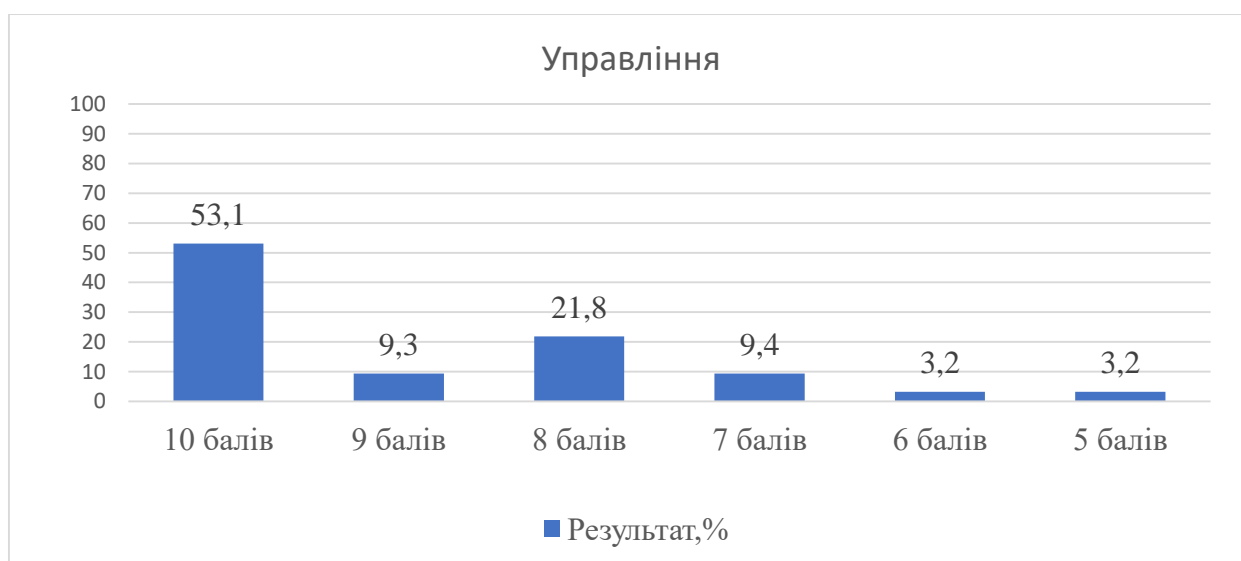


Рисунок 9 – Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою за категорією «Управління» у готелі «Razitel Кривий Ріг»

Джерело: складено автором за результатами самостійного опитування

Оцінка в 10 балів даної категорії складає 53,1%, що є досить гарним показником. Також оцінка 9 по даному питанню складає 9,3%, а от оцінку 8 виставили 21,8% від всього проанкетованого персоналу. Частка в 3,2% від персоналу виставили оцінки 6 та 5. Отже, в цілому, показник управління в готелі також на високому рівні. Низький позитивний бал отримало питання, яке стосується націлення керівництва на нововведення. Такий же результат ми отримали і в ході опитування, що стосувався саме направлення нововведень, гнучкості, інновацій та ризиків в роботі готелю. Це означає, що готель не ставить це питання в пріоритетні, проте акцентування уваги на цих аспектах могло б суттєво збільшити попит та успіх готелю.

Останньою категорією для аналізу був внутрішній клімат в готелі. Отримані результати наведені на рис.10.

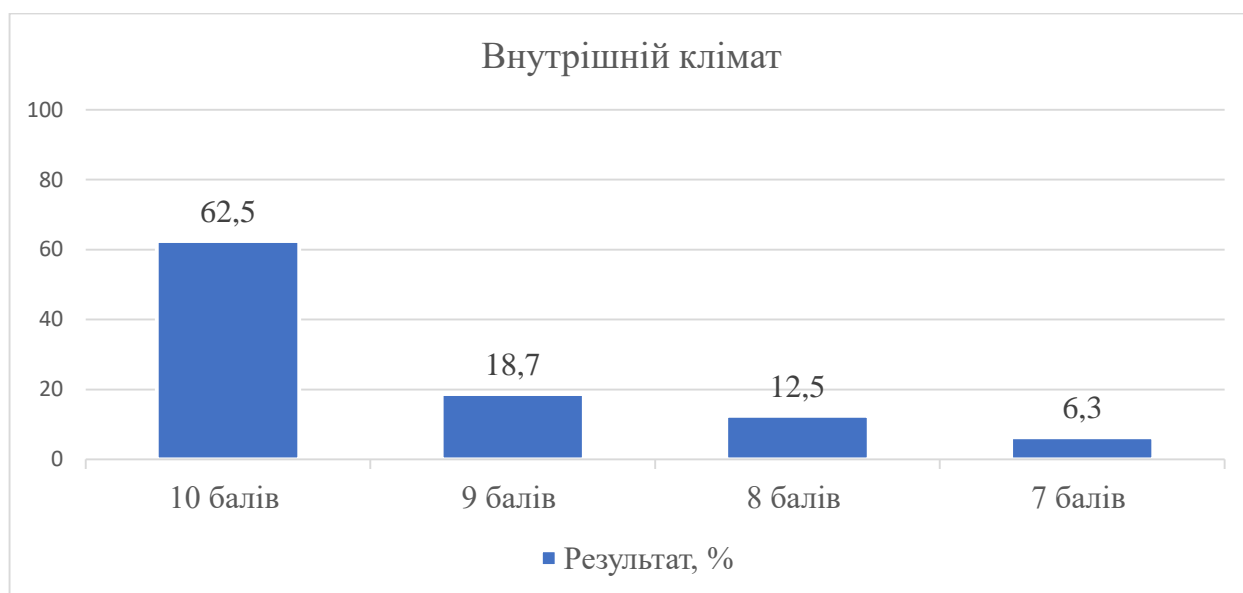


Рисунок 10 – Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою за категорією «Внутрішній клімат» у готелі «Raziotel Кривий Ріг»  
Джерело: складено автором за результатами самостійного опитування

Оцінювання результатів показало, що внутрішній клімат має майже найвищий відсоток балів з оцінкою в 10. Він складає 62,5%. Більше має тільки нормативна діяльність. Респонденти зазначають, що мають гарні відносини як з колективом, так і з керуючою ланкою.

Отже, керівництво вірно будує відносини між співробітниками та в цілому орієнтується на створення приємного внутрішнього клімату.

Отже, узагальнюючи аналіз анкетування, можемо сказати, що загальні показники організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг» на досить високому рівні. По кожному питанню ми маємо відсоток відповідей із максимальним балом, і на противагу цьому, майже не маємо низьких оцінок. Найнижчий бал, який був виставлений респондентами – 5, проте і його відсоток, у порівнянні з іншими був досить малим. Тому можемо стверджувати, що будівництво організаційної структури в закладі проходить правильно, та має свої позитивні результати.

Аналіз будь-якого готелю неможливий без оцінки так званого «фідбеку». На основі сайту booking.com нами було проведено дослідження відгуків гостей, що зупинялися в готелі. Оцінка проводилася по таким категоріям: персонал, комфорт, зручності, співвідношення ціна/якість, чистота. Результати можна побачити на рис.11.



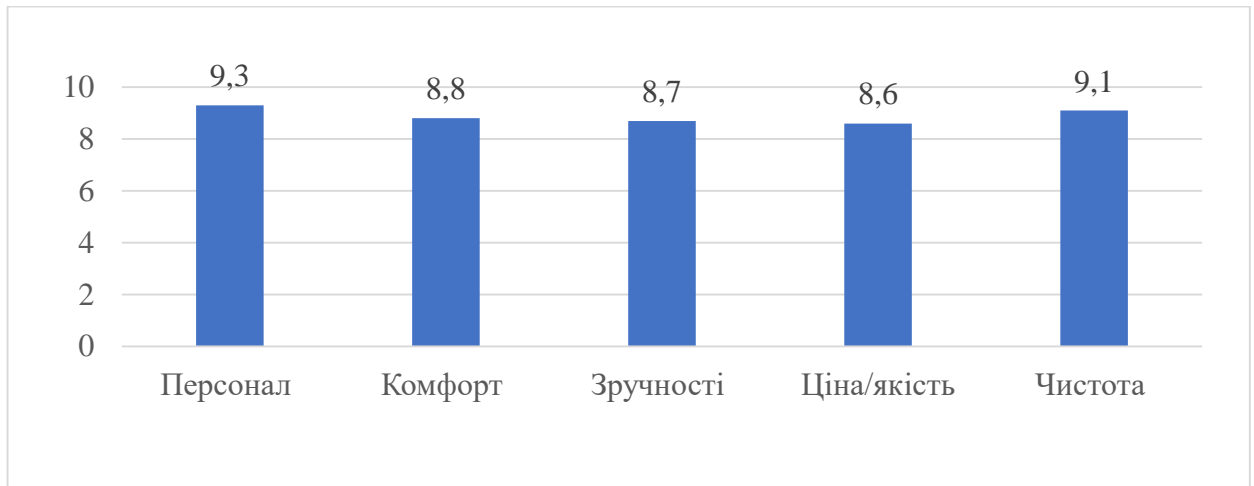


Рисунок 11 – Аналіз відгуків гостей готелю «Raziotel Кривий Ріг» на базі сайту booking.com в період з 2020 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі сайту booking.com[28]

Як видно з рисунку, найбільший рівень задоволення відповідає саме обслуговуванню (персоналу), тож можна зробити висновок, що робота служб, які працюють напряду з гостями побудована правильно. Вивчивши відгуки на сайті, можна зазначити, що в більшості випадків люди скаржаться на технічні несправності в номерах, на погану шумоізоляцію, проте дуже позитивно відгукуються про персонал, говорячи про нього, як «ввічливий, привітний, уважний, готовий допомогти з будь-якою проблемою і в будь-якій ситуації.»

Для того, щоб оцінити якість роботи персоналу, нами також був проведений аналіз показників ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури.

Таблиця 20 – Аналіз показників ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» в період з 2020 – 2022

Рік	Прибуток, тис. грн.	Рентабельність персоналу, %
2020	142,7	1585%
2021	554,1	3259%
2022	456,8	4152%

Джерело: складено автором на основі даних готелю «Raziotel Кривий Ріг»

Загальна тенденція свідчить про ефективне використання робочої сили та можливості покращення в процесах управління персоналом. Підвищення прибутку та рентабельності персоналу вказують на успішну економічну діяльність готелю впродовж усього періоду. Незважаючи на складні часи, готель може мати хороші перспективи з управління фінансами та ресурсами. у майбутньому

Ще одним аспектом в напрямі дослідженні показників ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури була продуктивність

персоналу. Показник може свідчити про правильність побудованої системи по управлінню поведінкою персоналом (табл. 21).

Таблиця 21 – Аналіз продуктивності персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» в період з 2020 – 2022

Рік	Находження від реалізації послуг, тис.грн.	К-ть персоналу	Продуктивність на одного працівника, тис.грн/ос.
2020	951,75	9	105,75
2021	3259,45	17	191,73
2022	2404,05	11	218,55

Джерело: складено автором на основі даних закладу

За останні три роки готель значно збільшив надходження від реалізації послуг та кількість персоналу, що призвело до збільшення продуктивності на одного працівника. Це свідчить про успішну стратегію розвитку та високий рівень професіоналізму команди «Raziotel Кривий Ріг».

Отже, в другому розділі роботи ми з'ясували, що «Raziotel Кривий Ріг» це трьохзірковий бізнес готель, з номерним фондом у 47 номерів. Цінова політика в закладі середнього рівня, що дозволяє бронювати номери всім бажаючим. Та судячи з відгуків гостей ціна відповідає якості.

Готель має в своєму штаті 7 різних служб, які і є основою готелю, забезпечуючи його якісну роботу.

На основі аналізу динаміки основних показників закладу можна зазначити, що заклад зазнавав кризи, як і більшість закладів через зовнішню нестабільність. Кількість персоналу не мала сталого показника, і кожного року або зменшувалася або збільшувалась. Тим не менш, успішна організація роботи в закладі допомогла готелю продовжувати своє існування, і з кожним роком виходити на кращі показники. Це свідчить про вірно обрану бізнес стратегію та успішне її впровадження. Недивлячись на воєнний стан, «Raziotel Кривий Ріг» збільшує свої прибутки, та намагається зменшувати витрати. Крім того, готель успішно конкурує з іншими великими готелями міста, розділяючи перші позиції.

Також нами був проведений аналіз рівня організаційної культури та ефективності управління поведінкою персоналу. Аналіз відбувався за допомогою таких методів як анкетування, опитування та обробка відгуків. Результат аналізу допоміг з'ясувати сильні та слабкі сторони в системі будівництва організаційної культури. На основі виявлених проблем нами будуть запропоновані варіанти їх вирішення для покращення рівня ефективності управління орг.культурою та поведінкою персоналу.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління поведінкою персоналу є важливим елементом успішного функціонування організації, оскільки воно спрямоване на створення сприятливого середовища для працівників, розвитку та досягнення високих результатів. А загальні проблеми організаційної поведінки і проблеми ефективності управління персоналом компаній готельно-ресторанного господарства вивчалися багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими.

Управління поведінкою напряду пов'язано із психологією людини та вплив на неї. Так як робота готелю побудована завдяки роботі людей, то керівництво готелю має слідкувати за тим, щоб поведінка персоналу відповідала нормам та принципам готелю. Іноді цього дійсно складно досягти, так як поведінка людини це процес достатньо непередбачуваний і складноконтрольований, а тригерами може виступати будь що. Саме для цього керівництво будує управління завдяки двом паралелям: методам лояльності, заохочення і винагород або ж методами так званої «деспотії», коли керівник впливає на персонал завдяки страху. Обидва варіанти націлені на управління поведінкою, проте результат буде суттєво відрізнятись.

Що ж стосується організаційної культури закладу, то конкретного та однозначного визначення вчені не надають. Науковці у своїх численних дослідженнях вивчають різні аспекти такого великого об'єкту як організаційна культура. Проведений аналіз наукових робіт дозволив встановити однозначність трактування дефініції «організаційна культура» - це поєднання певних норм, цінностей, вірувань, традицій, поведінкових моделей, що впливають на організацію та її співробітників.

Організаційну культуру варто використовувати як своєрідний інструмент, який можна використовувати для згуртування співробітників навколо цілей, завдань та принципів закладу. Корпоративна культура надає можливість створити в закладі сприятливу, відкриту атмосферу, сприяє підвищенню рівня ініціативності, покращує спілкування. Використовуючи інструменти організаційної культури керівництво має змогу впливати на поведінку персоналу підприємства, забезпечуючи всі мотиваційні потреби та бажання персоналу.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх складових в контексті організації готельного бізнесу вказує на те, що успіх організації в готельному бізнесі залежить від гармонійної взаємодії внутрішніх та зовнішніх складових, забезпечуючи високу командну роботу, компетентність працівників, інноваційний підхід та стійке партнерство з клієнтами.

Проведений аналіз наукових думок щодо методик оцінювання ефективності управління персоналом або ефективності організаційної культури свідчить про розбіжність їх поглядів. На даний час найбільш активно використовуються опитування, глибинні інтерв'ю, спостереження, анкетування, аналіз статичних даних тощо. Всі вони націлені на один результат – підвищення якості роботи,

створення оптимального та комфортного середовища, рівень задоволеності як гостей, так і персоналу.

Практична частина роботи полягала у аналізі ефективності організаційної культури та управління поведінкою персоналу в закладі «Raziotel Кривий Ріг».

«Raziotel Кривий Ріг» є трьохзірковим бізнес-готелем. Форма підприємства – ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю). Керуючою компанією є Optima Hotels & Resorts. Розміщений готель за адресою: Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Магістральна, 8. Номерний фонд складає 47 номерів різних категорій. Основними видами діяльності готелю є: розміщення гостей та надання послуг, таких як житло, харчування, конференції, зустрічі та ін.

Готель включає в собі такі служби, як: хаускіпінг, служба безпеки, служба прийому та розміщення, служба харчування, інженерно-технічна служба, бухгалтерія, відділ кадрів. В готелі діє лінійна структура управління.

При порівнянні готелю «Raziotel Кривий Ріг» з іншими готелями Кривого Рогу було з'ясовано, що «Raziotel Кривий Ріг» має найвищі показники у наданні конференц сервісу, та найнижчі у наданні послуг харчування. Причиною цього є те, що заклад призупинив ресторанну діяльність на період пандемії, а на даний момент відновив лише частково, забезпечуючи гостей лише сніданками.

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг» є важливими аспектами для його успіху. Аналіз динаміки кількісного складу працівників за 2020 -2022 роки, що на початку 2020 року склалася практично критична ситуація. Вплив епідемії, яка в той час була в активному розпалі, суттєво відобразився на функціонуванні готелю. Основними факторами зниження чисельності персоналу стало різке зменшення кількості гостей та недоцільність розміру штату. Ситуація на 2022 рік знову стала більш стабільною.

Аналіз вікової структури готелю показав, що в готелі найбільшою за складом є категорія 30-35 років. Ситуація незмінна протягом трьох років. Це пояснюється тим, що люди такого віку вже мають певний досвід роботи та схильні до продовження саморозвитку та навчання.

Результати гендерної структури готелю дали з'ясувати, що протягом трьох років переважаючою часткою співробітників були жінки. Ситуація незмінна й досі.

Крім того, нами були проаналізовані коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволеності, коефіцієнт освіченості персоналу, коефіцієнт стабільності, коефіцієнт конфліктності.

Готель показав нестабільні зміни коефіцієнта плинності персоналу протягом трьох років, але загальний рівень залишився невисоким. Трудова дисципліна та задоволеність працівників є задовільною, що свідчить про важливість дотримання правил та комфортних умов праці. Збільшення освіченості персоналу та невеликі зміни в стабільності вказують на успішне управління готелем. Коефіцієнт конфліктності залишається низьким, що вказує на здатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації та створювати сприятливий колектив. Узагальнюючи, готель показує високий рівень ефективності управління.

Нами була проведена оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» у 2020 – 2022 рр. Загальна тенденція свідчить про ефективне використання робочої сили та можливості покращення в процесах управління персоналом. Підвищення прибутку та рентабельності персоналу вказують на успішну економічну діяльність готелю впродовж усього періоду. Оцінка динаміки продуктивності персоналу дала змогу з'ясувати, що за останні три роки готель значно збільшив надходження від реалізації послуг та кількість персоналу, що призвело до збільшення продуктивності на одного працівника. Це свідчить про успішну стратегію розвитку та високий рівень професіоналізму команди «Raziotel Кривий Ріг».

Для визначення ефективності в готелі побудови організаційної культури та управління поведінкою персоналу, ми провели опитування та анкетування співробітників готелю. В ході опитування та анкетування нам вдалося виявити проблемні аспекти, які турбують персонал та можуть впливати на роботу готеля. Такими виявилися проблеми з недостатнім рівнем мотивації персоналу, ненаціленість на інновації, та проблеми з трудовим навантаженням персоналу.

На основі проведених досліджень нами були запропоновані заходи щодо вирішення виявлених проблем. Узгальнююча таблиця проблем закладу та спрямованості рішень наведена у додатку Б.

Втілення у життя стратегії по підвищенню рівня мотивації персоналу потребує прямого втручання керівної ланки. Саме керівник готелю має проводити інтерв'ю, анкетування тощо, для того, щоб особисто з'ясувати думку персоналу стосовно даного пункту. Це можуть бути як опитування віч на віч, так і анкетування за допомогою форми Google, так кожен працівник зможе пройти анкетування чи опитування у зручний для нього час. Перевагою анонімного анкетування є відсоток чесності. З куди більшою вірогідністю персонал буде відповідати чесніше, якщо буде впевнений, що його не засудять, не будуть тиснути на нього.

Даний варіант удосконалення не потребує фінансових вкладень, так як опитування чи анкетування можна провести онлайн. Витрати можуть бути у вигляді часу, яке керівництво використає для підготовки необхідного опитування чи анкетування.

Наша пропозиція – це виділяти з кожної структурної ланки готелю щомісяця одну особу, яка б зарекомендувала себе як найкращий працівник місяця. Для неї можуть вводитися пільги, бонуси або додаткові вихідні у вигляді винагороди. Крім того, доцільно ввести програму «працівник року», де керівництво буде обирати співробітника з найкращими річними показниками: ефективність роботи, активна участь у житті готелю, зацікавленість, ініціативність тощо. За всіма цими факторами має оцінюватися співробітник, який буде претендувати на річну премію. Таким чином можна підвищити ефективність роботи в кожній структурній ланці готелю, збільшуючи якість роботи в цілому, при цьому заохочуючи працівників.

Що ж стосується соціальної взаємодії, то тут керівництву варто звернути увагу саме на розвиток внутрішнього клімату, на комунікацію між співробітниками. Пропонується проводити заходи, метою яких буде покращення

взаємовідносин між працівниками. Самі заходи можуть проводитися в залежності від побажань та інтересів співробітників. Це можуть бути екскурсії, змагання, святкування свят, проведення тематичних заходів, участь у тренінгах тощо. Пропонуємо проводити такі дієства декілька разів на рік, так як організація таких типів заходів вимагає підготовки та зосередженості, а також фінансових вкладень для таких заходів як екскурсії чи тренінги, наприклад. Проте регулярність буде визначати керівництво, враховуючи можливості і стан необхідності.

Заключним фактором у вдосконаленні мотиваційної культури є перевірка результатів. Це знову ж таки, можуть бути інтерв'ю, анкетування чи опитування. Також результативність можна прослідкувати за показниками ефективності готелю, так як мотивація і заохочення напряму пов'язані із якістю роботи готелю. Фінансові витрати відсутні.

У разі успішного впровадження, збільшиться рівень задоволеності працівників, разом з тим зменшиться плинність кадрів. Завдяки сприяливному середовищу, збільшиться і рівень ефективності і продуктивності праці. Також має збільшитися зацікавленість персоналу до професійного розвитку, що також вплине на якість роботи, а отже на покращення обслуговування.

Наступною виявленою проблемою в готелі стала часткова незацікавленість у впровадженні інновацій. Готель використовує такі інновації як онлайн бронювання, проте в даний час подібна опція вже стає скоріше нормою ніж інновацією.

Як було виявлено в ході роботи, «Raziotel Кривий Ріг» не має активної діяльності в соціальних мережах, які б могли збільшити попит та залучати нових гостей. В період «інтернет-життя» це можна вважати суттєвим мінусом.

Створення аккаунтів готелю в різних соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook чи Tik Tok для готелю може принести численні переваги, які максимально підвищать залучення гостей, зручність їх обслуговування та підвищать загальний рівень задоволення клієнтів.

Так, перевагами створення сторінок в соціальних мережах та активного їх ведення є:

1. Залучення аудиторії та підвищення впізнаваності. А це, в свою чергу, дозволяє взаємодіяти з цільовою аудиторією, бачити їхні погляди та розуміти потреби потреби
2. Забезпечує можливість реагувати на відгуки, питання та скарги в реальному часі.
3. Надає можливість цільової реклами, орієнтованої на конкретні групи аудиторії
4. Надає доступ до великої кількості даних про аудиторію та їхні поведінкові моделі.
5. Допомогає вивчити конкурентів та вирішити ключові тренди в галузі.
6. Дозволяє розширювати мережу контактів та знаходити нові можливості, такі як співпраця з блогерами або організаціями, проведення спільних заходів для двосторонньої реклами.

Сутність пропонованого контенту може полягати в тому, щоб демонструвати користувачам роботу готелю, так зване «нутро», показувати те, що зазвичай залишається поза їх очей. Такий контент завжди користувався попитом, і на даному етапі розвитку соціальних мереж все ж так само залишається актуальним.

Проте сам процес ведення сторінок, тим паче в деяких соціальних мережах забирає достатньо часу, тому перекласти обов'язки на когось із співробітників буде неправильно та малоефективно. В цьому випадку ми б рекомендували найняти співробітника, що буде займатися саме веденням оціальних мереж та активним його рекламуванням. Оцінивши пропозиції на ринку послуг, вдалося з'ясувати, що в середньому контент-менеджер отримує близько 15 тис. грн. В нашому випадку запропоновано поставити випробувальний термін в три місяці. За цей час активного ведення соціальних мереж вже має бути певний і достатньо показовий результат, якщо найняти дійсно гарного спеціаліста.

Тож, ведення соціальних мереж в готелі – це хороший інструмент залучення аудиторії, підвищення пізнаваності, ефективного маркетингу та обслуговування клієнтів.

Також завдяки аналізу, проведеного анкетування вдалося з'ясувати, що в готелі є певні проблеми з рівнем конфліктності. Час від часу все ж виникають конфліктні ситуації як між персоналом, так і з гостями. Нашою пропозицією є забезпечення персоналу тренінгами з навичок ефективної комунікації та зменшення конфліктів. Такого типу заходи можна проводити раз на півроку. Середня вартість тренінгу на одну особу складає 3000 грн. Термін впровадження, для того, щоб оцінити результативність – мінімум рік. Для аналізу ефективності можна також використовувати метод анкетування або ж спостереження. Перевагами таких тренінгів є:

1. Підвищення ефективності роботи. Досконалені навички комунікації сприяють підвищенню ефективності роботи колективу та сприяють досягненню спільних цілей.

2. Покращення відносин з клієнтами. Вміння ефективно спілкуватися є ключовим у взаємодії з клієнтами, що сприяє покращенню обслуговування та взаємодії з гостями.

3. Розвиток емпатії. Тренінги можуть сприяти розвитку емпатії серед персоналу, що полегшує спілкування та розуміння потреб і поглядів колег.

4. Формування позитивного організаційного клімату.

5. Мінімізація недорозумінь

У результаті проведеного аналізу і розроблених рекомендацій слід відзначити, що підприємство може збільшити свій прибуток на 156 тис.грн, вклавши при цьому 140 тис. грн. Результат економічного ефекту наданий в додатку В. Ефект всіх запропонованих методів є їх довготривалий ефект. Тому це може суттєво сприяти підвищенню позицій на ринку і дозволити вибитися серед великих та потужних конкурентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І. “Формування принципів корпоративної культури” / О.І. Бала // Збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” / Полтава : ПУСКУ, 2006. – С.96–97.
2. Батичко Г. І. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ “МК “Азовсталь” / Г. І. Батичко, В. О. Кудлай // *Інтелект XXI*. – 2013. – № 1-2. – С. 29-41 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/int_XXI_2013_1-2_6.pdf)
3. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – С. 41–42.
4. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с. URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>. (дата звернення: 7.11.2023)
5. Везомська І.Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 74–77
6. Воронкова А. Е, Бабяк М.М, Коренєв Е. Н, Мажура І. В / Корпорації: управління і культура /за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
7. Гузар У.Є, Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). С. 192.
8. Єріна А.М. Організація вибіркового спостереження: навч. посібник / А.М. Єріна. – К.: КНУ, 2004. –127 с.
9. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. – Львів: 2011.
10. Кицак Т. Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. № 7. С. 285–290.
11. Коваль О. Тематичний словник-довідник з психології та педагогіки: Навчальний посібник. Вид. 2-ге доповнене та перероблене / [О. Є. Коваль]. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 138 с.
12. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури: дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Львів, 2016, 200 с
13. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : ЦУЛ, 2012. - 472 с
14. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174–184.



15. Нестерук М. Корпоративна культура та імідж готелю / М. Нестерук / / П'ять зірок. – 2006. – № 7. – 18–19 с.
16. Редько В.Є. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу/ В.Є.Редько, С.В. Ваніна//Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, 2018.
17. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 303–308.
18. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с
19. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.Ю., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 702–706.
20. Семікіна М. В., Беяк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.
21. Синявський В.В. Сергеєнкова О.П. Психологічний словник: словник. Київ, 2007. 336 с.
22. Уильям Г. Оучи. Методы организации производства. Theory Z [Текст]: японский и американский подходы / У. Г. Оучи; сокр. пер. с англ. Е. В. Вышинская, Г. А. Котий ; науч. ред. Б. З. Мильнер, И. С. Олейник. – М.: Экономика, 1984. – 183 с.
23. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с
24. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник: близько 2500 термінів. Харків: Прапор, 2007. 640 с
25. Як Reikartz Hotel Group адаптував бізнес до умов війни. | LMS Collaborator. LMS Collaborator. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/> (дата звернення: 10.11.2023).
26. Kim S. Cameron Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Dissertation. Michigan, 1999. 320 p.
27. Raziotel Kryvyi Rih - Кривий Ріг. HOTELMIX. URL: <https://raziotel-kryvyi-rih.hotelmix.com.ua/#roomstab> (дата звернення: 05.11.2023).
28. Офіційна сторінка готелю «Raziotel Kryvyi Rih». Raziotel Kryvyi Rih. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashniy-uyut-business.uk.html> (дата звернення: 02.11.2023).
29. Офіційна сторінка мережі у Фейсбук. Reikartz Hotels & Resorts. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/reikartz> (дата звернення: 02.11.2023).
30. Tsviliy S., Gurova D., Bulatov S. Reserves for Reduction of Labor Capacity of Hotel and Restaurant Product and their Effective Use in the Enterprise Personnel Management System // Інфраструктура ринку. 2020. №47. С.123-128.

31. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Organizational and Innovative Approaches to the Development of Labor Resources in the Service Industries in the Regional Market of Educational Services // Contemporary Technologies in the Educational Process: monograph. Katowice, 2020. pp.141-148.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Ключові аспекти навчання співробітників

Вид навчання	Сутність навчання
Навчання адаптації з	Це включає в себе орієнтацію на культуру компанії, політику та процедури. Онбординг гарантує, що нові працівники відчують себе бажаними та розуміють свою роль в організації.
Навчання навичкам	Спрямований на розвиток конкретних навичок, необхідних для роботи працівника. Це може включати технічні навички, такі як знання програмного забезпечення, або навички м'якого спілкування, такі як спілкування та робота в команді.
Навчання відповідності нормативним вимогам та	Навчання гарантує, що працівники розуміють і дотримуються цих правил, зменшуючи ризик юридичних проблем або регуляторних штрафів.
Навчання лідерству менеджменту та	Навчання може бути зосереджено на лідерських навичках, управлінні командою, розв'язанні конфліктів та інших аспектах ефективного лідерства.
Навчання з техніки безпеки	Навчання з техніки безпеки навчає працівників безпечній роботі, поводженню в надзвичайних ситуаціях і запобіганню нещасним випадкам.
Навчання обслуговування клієнтів	Він навчає співробітників, як взаємодіяти з клієнтами, розглядати скарги та створювати позитивні враження від клієнтів.
Електронне навчання технології та	Технології зробили революцію в навчанні завдяки платформам електронного навчання, вебінарам і віртуальним навчальним модулям. Ці інструменти спрощують навчання віддалених або розподілених команд і пропонують гнучкість у тому, коли та як працівники отримують доступ до навчальних матеріалів.
Оцінка та відгук	Конструктивний зворотній зв'язок допомагає співробітникам визначити сфери, які потрібно вдосконалити, і дозволяє організаціям вдосконалювати свої стратегії навчання.
Індивідуалізація	Індивідуальне навчання гарантує, що співробітники отримують найбільш релевантні та цінні інструкції.
Навчання культурному різноманіттю	На різноманітних робочих місцях навчання культурному розмаїттю та різноманіттю може допомогти сприяти інклюзивності та зменшити упередження. Цей вид навчання сприяє розумінню та повазі між співробітниками з різним прошарком.

Джерело: складено автором на основі [18]

Додаток Б  
Заходи щодо вдосконалення організаційної культури та поведінки  
персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг»

Проблеми	Захід по вдосконаленню	Термін	Витрати	Спрямованість рішень
Недостатній рівень мотивації персоналу	Здійснити анкетування та інтерв'ю серед співробітників для з'ясування їхніх потреб і очікувань.	12 місяців	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення продуктивності</li> <li>2. Покращення робочого клімату</li> <li>3. Зниження рівня звільнення</li> <li>4. Розвиток лідерських здібностей</li> <li>5. Підвищення рівня відданості організації</li> <li>6. Зростання клієнтської задоволеності</li> </ol>
	Розробка системи преміювання та бонусів за результативність.		35 тис. грн.	
	Запровадження програми соціальної взаємодії.		30 тис. грн	
	Регулярне оцінювання ефективності стратегії та корекція за потреби.		-	
Часткова незацікавленість у впровадженні інновацій	Просування готелю в мережі інтернет	3 місяці	45 тис.грн	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення професійного вигляду</li> <li>2. Ефективне використання ресурсів</li> <li>3. Підвищення довіри від гостей</li> <li>4. Збільшення попиту</li> </ol>
Рівень конфліктності	Забезпечення персоналу тренінгами з навичок ефективної комунікації та зменшення конфліктів.	12 місяців	30 тис. грн	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ефективності роботи</li> <li>2. Покращення відносин з клієнтами</li> <li>3. Розвиток емпатії</li> <li>4. Формування позитивного організаційного клімату.</li> <li>5. Мінімізація недорозумінь</li> </ol>

## Додаток В

## Економічний ефект від впроваджуваних заходів, тис. грн.

Захід	Витрати, тис. грн	Передбачуваний ефект, %	Економічний ефект, тис.грн
Розробка системи преміювання та бонусів за результативність.	35 тис. грн	0,12	42
Запровадження програми соціальної взаємодії.	30 тис. грн	0,1	30
Просування готелю в мережі інтернет	45 тис. грн	0,12	54
Забезпечення персоналу тренінгами з навичок ефективної комунікації та зменшення конфліктів.	30 тис. грн	0,1	30
Разом	140 тис.грн		156