

Рис. 1. Основні вимоги до методології наукового дослідження управління, що підвищує рівень ефективності функціонування підприємства

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А. Организационно-экономический механизм регулирования заработной платы в Украине: состояние и пути совершенствования / А. Колот // Экономист. – 2009. – № 9. – С. 42 – 53.
2. Маркс К. Наемный труд и капитал / К. Маркс [соч. – 2-е изд.] – Т. 6. – С. 428 – 459.
3. Оуэн Р. Избранные сочинения в двух томах / Р. Оуэн. – М.-Л. : Изд-во Академии наук СССР, 1950. – 768 с.
4. Потьомкін Л.М. Ефективність функціонування харчових підприємств: мотивація персоналу / Л.М. Потьомкін. – Одеса : Пальміра. – 2011. – 243 с.



УДК 005:[338.46:640.41]

БСЛЯЄВА О.Л., канд. тех. наук, доцент, КАЛУГІНА В.О., магістрант
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК МЕТОД КЕРОВАНИХ ЗМІН У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

У представленій статті розглянуто основні питання організаційного розвитку як сучасного підходу до управління змінами в готельному бізнесі. Теоретично обґрунтовано сутність та визначення напрямків організаційного розвитку, що дасть можливість підвищити ефективність роботи готельно-ресторанної індустрії.

Ключові слова: організаційний розвиток, ефективність роботи організації, організаційні зміни

The basic organizational development as a modern approach to change management in the hotel industry presented article. Grounded theoretical nature and identification of areas of organizational development, which will increase the efficiency of the hotel and restaurant industry.

Keywords: organizational development, organizational effectiveness, organizational change

Вступ. Основне питання, з яким сьогодні зустрічаються підприємства та організації, - це ефективне управління змінами. В умовах динамічного ринку, організації, щоб вижити, повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Нерідко складність і швидкість змін перевіряють на ділі здатність менеджерів і працівників пристосовуватися до ситуації. Якщо в організації не виходить провести необхідні зміни, то їй доводиться платити за це дуже високу ціну. Так, наприклад, в 90-ті рр. XX в. зі списку двадцяти кращих компаній Європи протягом п'яти років зникли п'ятнадцять компаній, які не побажали помітити і взяти до відома зміни в зовнішньому оточенні.

Хоча організаційний розвиток ще не сформувався як однорідна теорія, її основи закладені такими вченими, як Курт Левін, Уоррен Бенніс, Едгар Шайн, Річард Бекхард, Джеррі Поррас, Роберт Голембієвський, Джон Дьюї, Абрахам Маслоу, Карл Роджерс та ін. В даний час простежується чітка тенденція подальшої модернізації ідеї організаційного розвитку як сучасного підходу до управління змінами і розвитку людських ресурсів.

Постановка завдання. Метою роботи є висвітлення поняття організаційного розвитку в умовах підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети вирішувались такі завдання:

- конкретизувати поняття організаційного розвитку;
- визначити критерії оцінки та особливості ефективності роботи організації;
- виявити ряд відмінних характеристик організаційного розвитку.

Результати. При визначенні критеріїв і показників ефективності роботи організації необхідно враховувати прийняті у світі підходи, згідно з якими виділяють щонайменше сім критеріїв оцінки: дієвість; економічність; якість; прибутковість (доходи / витрати); продуктивність; якість умов праці; впровадження нововведень.

Дієвість - ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей. Щоб її виміряти, порівнюють намічені результати з фактичними.

Економічність - ступінь використання системою потрібних речей. Економічність визначають шляхом зіставлення ресурсів, які передбачалося витратити для досягнення певних цілей і виконання конкретних робіт (послуг), з ресурсами, які були фактично спожиті.

Якість - ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і очікуванням клієнтів. Традиційні методи визначення якості наданих робіт (послуг) включають встановлення відповідності специфікаці-

ям і своєчасності надання робіт (послуг) у строки та в час, який зручно для споживачів.

Прибутковість - співвідношення між валовими доходами (або кошторисними показниками) і сумарними витратами (або фактичними витратами).

Продуктивність - співвідношення кількості робіт (послуг) і витрат на їх реалізацію.

Якість умов праці - престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників організації, включаючи управлінський персонал. Впровадження нововведень - реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки та управління в організації для досягнення поставлених цілей [1].

Як показано на рис. 1, організаційні зміни бувають п'яти типів: вони можуть зачіпати стратегію, технологію, продукцію, структуру і культуру/персонал. Залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх сил, організації отримують можливість впроваджувати інновації в одній або декількох сферах. Наприклад, в індустрії туризму, що стрімко розвивається, топ-менеджери готельного бізнесу для підвищення конкурентоспроможності повинні постійно зазнавати зміни. У традиційних галузях, де спостерігається висока конкуренція, технологічні та управлінські зміни використовуються для підвищення ефективності. На рис. 1 стрілки, що з'єднують різні типи змін, показують, що інновації, впроваджені в одній частині організації, можуть впливати на інші її частини. Випуск нового продукту найчастіше вимагає технологічних змін, а нова технологія змушує компанію міняти структуру і навчати співробітників новим навичкам

Організаційний розвиток - це планований, системний процес змін, який використовує знання і методи, накопичені науками про людську поведінку, з метою оздоровити атмосферу в організації і підвищити її ефективність шляхом розвитку здатності адаптуватися до навколишнього середовища, поліпшення внутрішніх взаємин, підвищення здатності до навчання і вдосконалення навичок вирішення проблем [2]. Мета організаційного розвитку - підвищення ефективності функціонування організації. Досягнення цієї ефективності забезпечується здатністю організації швидко і своєчасно адаптуватися до змін у техніці, технологіях і ринках збуту, до інших явищ зовнішнього оточення, до змін у структурі та методах самої системи управління. Інструментом досягнення цієї мети служать зміни в поведінці членів організації, що вводяться свідомо, шляхом цілеспрямованого впливу на систему ціннісної орієнтації працівників, міжособистісні і міжгрупові взаємодії, індивідуальні виробничі навички, а також за допомогою створення умов для більш інтенсивного використання людського потенціалу.

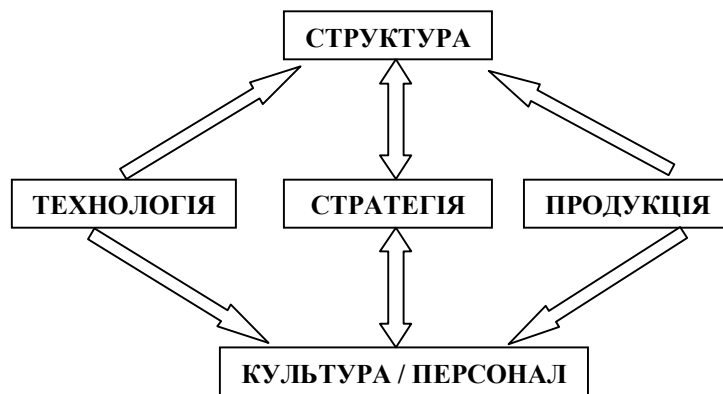


Рис. 1. Типи організаційних змін

Організаційний розвиток, відповідно до терміна, що використовується в сучасній практиці менеджменту, має ряд відмінних характеристик:

- планований і довгостроковий процес. Організаційний розвиток - це перетворення всіх компонентів управлінського планування: визначення цілей, планування заходів, виконання, контролю, внесення поправок в міру необхідності;

- процес, що орієнтується на проблеми. Процес організаційного розвитку намагається застосовувати різні теорії та наукові дослідження до вирішення проблем організації;

- процес, що відображає системний підхід. Організаційний розвиток як систематичний процес пов'язує трудові ресурси і потенціал організації з її технологією, структурою і процесами в області менеджменту;

- процес, що орієнтується на дії. Організаційний розвиток концентрується на досягненні і результати. На відміну від підходів до перетворень, які мають тенденцію до опису що відбуваються в організації змін, організаційний розвиток робить акцент на доконані факти;

- в цьому процесі використовуються послуги консультантів з перетворення. Процес організаційного розвитку вимагає сприяння консультантів, які надають допомогу організації в переорієнтації її функціонування;

- цей процес охоплює процеси навчання. Головна особливість процесу організаційного розвитку полягає в тому, що він ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення перетворень.

Ці характеристики сучасного процесу організаційного розвитку вказують на те, що менеджери, що здійснюють програму організаційного розвитку, покликані проводити фундаментальні перетворення в організаційній поведінці [3].

Відомо, якщо система не розвивається, вона в підсумку гине, поширюється дане поняття і на готелі. Самий поверхневий аналіз неприбуткових готелів показує, що на якомусь етапі діяльності їх розвиток не відповідав вимогам дійсності, і вони задовольнялися станом, який колись дозволяв їм отримувати хороші фінансові результати. Але не можна забувати,

що в сучасних умовах, коли в Одесі склався і працює ринок готельних послуг, який розбитий на певні сегменти і всередині кожного сегмента йде жорстка конкуренція, для збереження конкурентоспроможності необхідно розвиватися і, причому, безперервно, тобто ми маємо процес, яким необхідно управляти. Розвиток неможливий без вкладень коштів.

Побачити, відчуги, розпізнати, вивести тенденції організаційного розвитку та спроектувати їх на майбутнє - сенс діяльності тих, хто відповідає за безперервний розвиток готелю.

Знання дійсності, тобто фактів, через які вона проявляється, вміння розпізнавати тенденції і проектувати їх на майбутнє, дозволяє рухатися в потрібному напрямку і, найголовніше, використовувати її ресурс для оновлення тих елементів, які дійсно гальмують розвиток готелю. Прагнення замінити в дійсності все і вся без належного аналізу можливостей віддачі її існуючих елементів, може дати негативний ефект. Тому не можна забувати, що є факти, які слід використовувати, щоб рухатися в потрібному напрямку.

Найбільш значущим для готелів сьогодні є фактор створення додаткових послуг, тобто нового продукту, наявність якого демонструє прогресивний характер розвитку готелю. Практика показує, що створення нового продукту - це процес, по-перше, творчий, по-друге, зв'язаний з аналізом величезної кількості чинників, по-третє, що вимагає на його реалізацію певних засобів.

Приступаючи до створення нового продукту, готель повинен знати, на якому ринку даний продукт буде реалізовуватися, передбачуваний обсяг продажів, його життєвий цикл, орієнтовну ціну, витрати на його створення і період випуску його на ринок. Такі вимоги до створення нового продукту виключають спонтанний характер даного процесу і припускають наявність у готелі механізму управління безперервним розвитком.

Саме створення нового продукту реалізується через безперервний процес, тобто випуск на ринок нового товару не означає згорання робіт зі створення чергового продукту. Слід також мати на увазі й те, що будь-якому готелі в процесі діяльності доводиться вирішувати питання про зняття з продажу тієї чи

іншої послуги з різних причин. У цій ситуації важливо, щоб готель сам і завчасно це зробив, а не чекав, коли за нього це зроблять клієнти, тобто перестануть споживати цю послугу. Приймаючи рішення про зняття з продажу послуги (продукту), готель завжди повинен мати цьому продукту заміну з тим, щоб не віддавати сегмент (нішу) ринку даної послуги (продукту) своєму конкуренту. Це має змушувати готель безперервно вести аналіз рентабельності конкретного продукту, що продається на ринку.

Розглянуті вище фактори і процеси характеризуються безперервністю розвитку, і вимагають від готелю адекватного, тобто безперервного, управління. І якщо відповідати об'єктивно на запитання, поставлене вище, про управління безперервним організаційним розвитком готелю, то воно знаходиться на рівні, який вимагає від нас значних зусиль для його

підвищення, і цього можна досягти, якщо переглянути не стільки техніку, скільки філософію підходу до вирішення даної проблеми.

Висновки. Оцінити зусилля з організаційного розвитку непросто, тому що хоча багато з переслідуваних вигод і відчутні в разі сприятливого результату, але виміряти їх важко. Залишаються невирішеними і питання про те, наскільки застосовано організаційний розвиток в менш сприятливих фінансових умовах, особливо в умовах світової економічної кризи, яка так гостро позначається на індустрії готельного бізнесу. Однак, незважаючи на складнощі, застосування організаційного розвитку як методу керування змін демонструє ефективність запропонованого підходу, а також багатьох інших методів організаційного розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лапыгин Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. / Ю.Н. Лапыгин. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153
2. Спивак В.А. Организационное поведение : учеб. пособие / В.А. Спивак. – М. : Эксмо, 2009. - 410 с.
3. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section1.html#1.3>



УДК 658.512.62:005.95

КОЗАК К.Б., к.е.н., доцент, РУБАН Ю.О., студентка
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Будь-яке сучасне підприємство складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Підрозділи першого типу і їх лінійні керівники, а також підрозділи другого типу і їх функціональні керівники безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства, тому вони уповноважені приймати рішення, як використовувати ресурси виробництва, в тому числі і персонал. Роль функціональних служб зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів усіх видів. Відділ управління персоналом (кадрова служба) є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності підприємства. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів. Тому, у статті досліджено принципи та ефективність роботи кадрової служби, та інструменти щодо удосконалення системи керування персоналом на сучасних підприємствах.

Ключові слова: кадрова служба, система керування, персонал, робоча сила, людський капітал, ефективність роботи кадрової служби, трудовий потенціал, кадровий моніторинг, контролінг персоналу, персонал-маркетинг, кадровий консалтинг, кадровий аудит, лізинг персоналу

Any modern company consisting of departments employed the main activity and departments that provide smooth functioning of the company. Departments of the first type and their line managers, as well as units of the second type and their functional managers directly responsible for achieving company goals because they have the power to decide how to use production resources in including the staff. The role of functional services is to support the activities of line departments and providing them with recommendations for effective use of resources of all kinds. Department of Human Resources (personnel service) is functional; its workers are not directly take part in the main business the company. The decision on hiring, firing, assignment to a new post, referral to training, training is taken directly to the heads of departments. Therefore, the article investigates the principles and performance personnel department, and instruments on improvement system management of the personnel on the modern company.

Keywords: skilled service, control system, personnel, labour force, human capital, performance of personnel services, of the labour potentials, staffing monitoring, controlling the staff, marketing of personnel, HR- consulting, HR-audit, HR – lizing