

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стрижеус Л.В., Виядач Н.О.

Луцький національний технічний університет

У статті досліджено питання реалізації функції «організація» в готельному менеджменті. Визначено етапи процесу організації та принципи, яких необхідно дотримуватись, для ефективного функціонування готельних підприємств. Розглянуто види організаційних структур готелів.

Ключові слова: менеджмент, організація, організаційна структура, принципи управління, готельний менеджмент.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними знаннями. В сучасних умовах господарювання важливо якісно організувати діяльність підприємства, сформувати його структуру, визначити необхідну кількість персоналу та його обов'язки, з'ясувати, як працівники виконуватимуть індивідуальні завдання, роботи, впровадити методи досягнення єдності дій усіх співробітників організації як соціальної цілісності. Все це забезпечується у процесі реалізації функції менеджменту "організація". Виконання розроблених планів і прийняття відповідних управлінських рішень неможливо здійснити без чіткої організації. Для досягнення своїх цілей люди повинні об'єднуватися, отримуючи при цьому додаткові можливості у використанні ресурсів організації.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми ефективної організаційної діяльності готельних підприємств розглядали у своїх працях досить багато дослідників, зокрема: Роглев Х.Й., Мальська М.П., Кудла Н.Є, Крушельницька О.В., які наголошують на тому, що правильно організована діяльність є запорукою успішного функціонування готельних підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, в сучасних умовах господарювання необхідно чітко визначити роль та значення організаційної функції менеджменту для підприємств готельного бізнесу, що активно розвивається.

Мета статті. Метою статті є визначення місця "організації" як функції менеджменту в системі готельного менеджменту та з'ясування особливостей процесу організації в готелях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В готельному бізнесі організація, як функція управління, забезпечує впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної й правової діяльності всіх підприємств готельно-ресторанної сфери, оскільки дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання і які для цього будуть застосовані засоби. Через організаційну діяльність, тобто через поділ і об'єднання завдань та компетенції працівників, відбувається управління відносинами на кожному підприємстві [1].

Функція менеджменту «організація» з одного боку – це структура взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, які мають місце в процесі спільної праці людей, та процес, за допомогою якого створюється і зберігається структура підприємства, з другого [4].

Процес організації складається з таких етапів:

- детальне визначення обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення цілей підприємства;
- добір працівників для виконання встановленою завдання;
- поєднання відповідних засобів і знарядь та умов реалізації прийнятих завдань;

- розподіл виконавчих завдань на детальні дії, які здійснюватимуть визначені працівники з урахуванням їхньої кваліфікації, віку, службового становища тощо;

- організація злагодженої роботи працівників завдяки створенню дієздатного колективу;

- запровадження механізмів координування, співпраці з виконання працівниками завдань, щоб вони становили монолітну й гармонійну цілісність;

- перевірка ефективності виконаної роботи й діяльності підприємства та необхідні коригування, реорганізації з метою утримання або збільшення прибутковості [2].

Праця в готелі має бути раціонально поділена. Перш за все, аналізується характер завдання, з'ясується, що треба зробити та які для цього використати способи. Вся сукупність дій ділиться на етапи, визначені робочі місця, а на певні посади призначаються відповідні працівники. Поділ праці є широко розвинутим у великих готельних підприємствах, які працевлаштовують працівників різних спеціальностей (економісти, бухгалтери, інженери, маркетологи). Для ефективної діяльності готельного підприємства дії працівників необхідно концентрувати на виконання поставленого завдання так, щоб швидко та з мінімальними витратами отримати бажані результати та перейти до реалізації наступних завдань. Зокрема, нове готельне підприємство, яке тільки вийшло на ринок, може для початку зосередити увагу на визначенні потреб ринку, пошуку ринкових ніш, а потім вже під ці потреби розробляти цільові продукти та послуги. Така лінія поведінки буде ефективною, оскільки одночасно виконувати зазначені вище дії досить важко.

Не менш важливим є оптимальний добір внутрішніх елементів готелю та відповідний їх розподіл у часі. Так, готель «Marriott Corporation», де взаємна координація та інтеграція діяльності охоплює як відділи бронювання, прийому та розміщення, так і відділи обслуговування об'єкта. Виконання функцій кожного з даних трьох організаційних елементів впливає на ситуацію в інших. Так, відділ бронювання надає інформацію про щоденну кількість гостей працівникам служби прийому та розміщення гостей, яка, в свою чергу, повинна знати, які та скільки номерів потребують першочергового прибирання.

Для нормального функціонування готелю потрібно здійснювати спеціалізацію та групування праці. Спеціалізація роботи пов'язана з поділом праці, оскільки вона представляє сферу, в якій загальні завдання підприємства розподілені на складові частини. Внаслідок цього відбувається розширення підприємств та їх розвиток. Також передбачається групування організаційних елементів за певними критеріями в окремі організаційні відділи. Такими критеріями можуть бути: критерії продукту, функціональних обов'язків, виду клієнтів, розташування. Функціональне групування поєднується з профе-

сійними або схожими вміннями (маркетинговими, фінансовими). Групування за видами клієнтів охоплює діяльність, що враховує потреби певних видів клієнтів або їх груп (діловий туризм, рекреаційний, соціальний). За розташуванням, робочі місця групуються відповідно до визначених місць або географічних територій, що дає змогу підприємствам швидко реагувати на особливі вимоги клієнтів і на ознаки середовища різних регіонів. Оптимальним є вертикальний поділ управлінської праці, а саме – виділення рівнів управління та підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Наприклад, реалізації завдань керівництва готельної мережі «Marriott» мають бути підпорядковані інтереси керівників окремих готельних об'єктів.

Важливим обрання найраціональнішого варіанту для конкретних умов організаційної діяльності підприємства (тих елементів організаційної структури підприємства, які є необхідними та найбільш прийнятними до виконання завдань). Для полегшення та оптимізації дій потрібно здійснювати систематичне делегування частини обов'язків та повноважень менеджера вищого рівня в межах організаційної структури менеджерам середнього і низового рівня. При цьому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього. Головними перевагами цього процесу є зменшення витрат, підвищення кваліфікації підлеглих та можливість краще задовольняти потреби клієнтів.

Для ефективної роботи готелю необхідна чітка та правильно побудована організаційна структура. Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків. Схема організаційної структури може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в структурі управління готелю. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися в залежності від їхньої кваліфікації та чисельного складу.

Організаційна структура готелю загалом будується таким чином. До ланок управління відносяться керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи та провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій. Їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління готелю стоять власник та генеральний директор [5].

Кількість людей, підпорядкованих одному менеджеру, називають нормою керованості. Якщо одному керівнику підпорядковується багато працівників, то норма керованості велика, що в результаті дає неякісну структуру організації. В готельному бізнесі вищі керівники управляють не більше, ніж десятьма підлеглими, тоді як менеджери низового рівня управління можуть керувати набагато більшим числом співробітників. Це багато в чому залежить від умінь менеджера спілкуватися з підлеглими, складності розв'язуваних завдань, інтересу та залучення до трудового процесу.

Зауважимо, що в сучасних умовах широкої спеціалізації, диверсифікації готельного продукту, різних розмірів та категорії готельних підприємств не існує ідеальної та єдиної моделі управління готелями. Вибір моделі організаційної структури управління визначається конкретними особливостями позиціонування на ринку готельного підприємства та повинен бути спрямованим на оптимальне задоволення попиту клієнтів. Організаційна структура в готельних підприємствах залежить від їхніх роз-

мірів та типу. У великих готелях вона розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління різними функціональними напрямками. У готелях низької та середньої місткості передбачено мінімальний набір служб, які гарантують пропозицію основних готельних послуг.

Традиційно організаційні структури класифікують за: підпорядкованістю рівнів і ланок управління; ринковою орієнтацією; ступенем гнучкості; ступенем централізації. В готельному бізнесі найчастіше організаційні структури розрізняють за підпорядкованістю рівнів і ланок управління.

Лінійна організаційна структура управління є однією з найпростіших організаційних структур управління. Суть даної структури полягає в тому, що на чолі кожного структурного підрозділу є керівник, який наділений усіма повноваженнями та здійснює усі управлінські функції. Кожна ланка і кожен підлеглий мають лінійного керівника, через якого усі управлінські команди проходять одним каналом. Керівники виділяються пооб'єктно, оскільки кожен з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов'язані з управлінням даним об'єктом. Так, як керівник низової ланки управління підпорядковується керівникові більш високого рівня, а управлінські рішення передаються ланцюжком «зверху донизу», формується свого роду ієрархія керівників. Підлеглі виконують завдання лише свого безпосереднього керівника. Це свідчить про дію принципу єдинопочатку. Вищий орган управління має видавати розпорядження виконавцям, через їх безпосереднього начальника.

Лінійна організаційна структура є найменш гнучкою, але, водночас, найбільш логічною та формально визначеною. Вона використовується насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні та незначний обсяг додаткових послуг (однорідний продукт) при відсутності широких зв'язків у кооперації. Дана організаційна структура притаманна таким готельним підприємствам як: готель «Світязь», готель «Волга», готель «Забайкалля».

При функціональній організаційній структурі кожен підрозділ або окремий керівник здійснює управління виконавцями лише в межах своєї функції. В організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, відділ прийому і розміщення, плановий відділ тощо. Таким чином, загальне завдання управління організацією розподіляється, починаючи із середнього рівня, за функціональним критерієм. Така функціональна спеціалізація системи управління підвищує результативність діяльності готелю. Ця структура наявна в готелі «Пур-Наволоок готель».

Лінійно-функціональна структура управління готелем вирізняється тим, що вся влада належить лінійному керівнику, а функціональні керівники здійснюють інформування та координацію дій підлеглих в межах своєї компетенції. Лінійно-функціональна структура передбачає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках. Цю організаційну структуру використовують наступні готелі: готель «Premier-Palace», готельний комплекс «Турист», готель «Hyatt Regency Kiev».

Організаційну схему управління формують керівники готельного підприємства на початковій стадії виникнення та визначають спеціалізацією закладу, його категорією, обсягом номерного фонду, розташуванням, категорією гостей та іншими чинниками. У формуванні організаційної схеми вагома роль належить аналізу створення підрозділів

управління, чіткого визначення їхніх функціональних обов'язків, зв'язків у самому підрозділі (службі, відділі) та між підрозділами у виробничому процесі.

Організаційна структура управління готельним підприємством оптимальна тоді, коли всі структурні підрозділи доповнюють процес створення готельної послуги, забезпечуючи його діяльність і водночас максимальну ефективність функціонування в досягненні кінцевого результату, яким вважається надання конкурентоздатних послуг [3].

З-поміж основних принципів організації системи управління готельними підприємствами виокремлюють: орієнтацію на виробництво послуг згідно з попитом гостей; організаційну структуру управління, що повинна відображати його цілі й стратегію; постійне впровадження організації виробництва через його спеціалізацію та диверсифікацію; поєднання прав і обов'язків, відповідальності й контролю в управлінні; швидку адаптацію – здатність чітко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати технологію виробництва, запроваджувати інновації; економічність – відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації; простоту в управлінні, сформовану з незначної кількості рівнів управління, укомплектованих кваліфікованими спеціалістами; оптимальність в управлінні – організація має забезпечувати раціональні зв'язки між службами та персоналом; керованість, що передбачає здатність керівників своєчасно приймати та доводити до виконавців ефективні рішення, домагатись чіткого їх виконання.

Організаційна схема управління повинна постійно змінюватись, зокрема за динамічного зовнішнього середовища готелю й структури управління. Відповідно до змін у структурі управління, які спричиняють зміни у чисельності персоналу, важливо, щоби ці зміни суттєво не позначались на якості обслуговування [6].

В організаційній структурі готелів виокремлюють основні служби, типові для більшості готелів, допоміжні й додаткові. До основних належать: прийому та розміщення; бронювання; обслуговування номерів; громадського харчування; фінансова; комерційна; інженерно-експлуатаційна. Допоміжні забезпечують діяльність основних служб, урізноманітнюють готельні послуги (пральня, хімчистка, майстерня з ремонту взуття, одягу). Додаткові служби (бізнес-центр, спортивно-оздоровчий центр, перукарня, косметичний кабінет, торгові кіоски, відділення зв'язку, солярій) надають платні послуги [3].

Через специфічні ознаки готельних послуг організація є функцією з досить високим рівнем невизначеності, оскільки важко проаналізувати обсяг деталізованих завдань та відповідальності. Запровадження чітко визначених завдань і повноважень у поєднанні з високою формалізацією може спричинити організаційний хаос і безпорадність у випадках нестандартних потреб клієнта.

Висновки. Функція організації має досить вагоме значення при управлінні підприємствами готельного бізнесу. Правильно сформувавши організаційну структуру готелю, дотримуючись послідовності в здійсненні процесу організації його діяльності, раціонально розподіливши працю, оптимально підібравши і розподіливши внутрішні елементи у часі, здійснивши спеціалізацію та групування праці, вертикально розподіливши управлінську працю, делегувавши частину обов'язків та повноважень менеджерів вищого рівня управління, підприємства зможуть ефективно функціонувати та активно розвиватися в умовах розвитку ринкової економіки. Саме організаційна функція менеджменту забезпечує впорядкування технічних, економічних, соціально-психологічних і правових аспектів функціонування готелю.

Список літератури:

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук— К., «Кондор». – 2003. – 296 с
2. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник / Н.Є. Кудла. – К.: Знання, 2012. – 343 с.
3. Мальська, М.П. Організація готельного обслуговування: Підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк, Ю. С.Занько. – К.:Знання, 2011. – 366с
4. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
5. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник / Х.Й. Роглев – К.: Кондор, 2009.-408с.
6. Шегда А.В. Менеджмент : Підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

Стрижеус Л.В., Виядач Н.А.

Луцкий национальный технический университет

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация

В статье исследованы вопросы реализации функции «организация» в гостиничном менеджменте. Определены этапы процесса организации и принципы, которые необходимо соблюдать для эффективного функционирования гостиничных предприятий. Рассмотрены виды организационных структур отелей.

Ключевые слова: менеджмент, организация, организационная структура, принципы управления, гостиничный менеджмент.