

4. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції : практ. посібн. / за ред. П.Т. Саблука. – К. : Вид-во ІАЕ, 2000. – 556 с.

Жидяк О.Р. Усовершенствование взаимоотношений участников рынка молока и молочной продукции

Рассмотрены взаимоотношения участников рынка молочной продукции в период трансформации экономики. Предложены пути совершенствования этих отношений и направления развития торговли молочными изделиями.

Ключевые слова: взаимоотношения, рынок, развитие, торговля, молокопродукты.

Zhydyak O.P. Improvement of mutual relations of participants of market of milk and suckling products

The mutual relations of participants of market of suckling products are considered in the period of transformation of economy. The ways of perfection of these relations and directions of development of trading in sucklings wares are offered.

Keywords: mutual relations, market, development, trade, product of milk.

УДК 658.6:658.34

Ст. викл. Л.Є. Калініна – Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського

РОЗРОБЛЕННЯ ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Обґрунтовано актуальність оцінювання якості праці менеджерів у готелях. Розроблено ієрархічну структуру показників якості праці управлінського персоналу на підприємствах готельного бізнесу (ПГБ).

Ключові слова: менеджер, управлінська праця, підприємства готельного бізнесу, оцінювання, показники якості праці менеджерів, ієрархічна структура показників якості праці менеджерів.

Постановка проблеми. За останні роки – роки економічної кризи, що призвела до більш жорсткої конкуренції серед підприємств готельного бізнесу (ПГБ), значно збільшився попит на висококваліфіковані управлінські кадри, оскільки саме вони спроможні розробити та впровадити максимально ефективні заходи для підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Особливої актуальності набуває питання своєчасного та гнучкого реагування на зміни попиту та передбачень споживачів готельних послуг, що можливе лише за наявності якісного оцінювання праці персоналу ПГБ. Крім того, у сучасних умовах виробництва з кожним роком зменшується кількість рядових працівників і збільшується кількість менеджерів, тому до останніх вимоги зростають, оскільки менеджери стають основним чинником управління бізнесом. Отже, актуальною проблемою ПГБ є необхідність в оцінюванні управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління якістю праці приділено увагу в роботах вітчизняних науковців та зарубіжних дослідників, таких як: Л. Балабанова, Б. Будзан, О. Бондаренко, С. Гаврилюк, О. Грішнова, Й. Завадський, А. Колот, П.В. Мельник, Н. Метелкин, Л. Савицька, М. Сокольський, О. Полищук, О. Матвієнко, О. Шпирко та ін. Водночас питання вдосконалення оцінки праці менеджерів ПГБ потребують подальшого розвитку.

Метою дослідження є аналіз наявних методик оцінювання менеджерів в сучасних умовах та розроблення ієрархічної структури показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу (ПГБ).

Виклад основного матеріалу. Для об'єктивного та повного оцінювання ефективності роботи підприємства застосовують показник прибутку, який дає змогу оцінити ефективність роботи підприємства загалом, що складається з ефективності використання всіх організаційних ресурсів ПГБ, зокрема ефективність роботи кожного працівника. Використання цього показника на ПГБ має свої особливості, враховуючи, що співробітники, навіть менеджери функціональних служб готелю, неоднаково відповідально ставляться до виконання своїх посадових обов'язків та неоднаково ефективно їх виконують. До менеджерів на підприємствах готельного бізнесу належать менеджери різних рівнів управління, а саме:

- менеджери вищого рівня управління: генеральний директор готелю та його замісник (замісники);
- менеджери середнього рівня управління: директор номерного фонду, директор служби харчування, директор із маркетингу, директор фінансової служби та інші;
- менеджери нижчого рівня управління: менеджер служби прийому та розміщення гостей, менеджер служби покоївок, шеф-кухар, директор банкетного обслуговування, менеджер служби "кейтеринг", менеджер комерційної служби, менеджер кадрової служби, менеджер господарської служби, директор з обслуговування, директор спортивного комплексу тощо.

Взагалі, управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення раціональної, цілеспрямованої, скоординованої діяльності трудових колективів з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку. Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Управлінська праця характеризується іншими специфічними особливостями, зокрема складністю порівняння її затрат з результатами, визначенням обсягу корисного ефекту, а також перевантаженням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, перенесенням центра ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення [1].

Вимоги до менеджера сформулював у свій час французький підприємець А. Файоль (1841-1925). На його думку, менеджери повинні мати міцне здоров'я і фізичне завзяття, наполегливість, енергійність, розум і інтелектуальні здібності, відповідальність і мужність у прийнятті рішень, відчуття патріотизму тощо [2].

Оцінювання персоналу – надто складна управлінська проблема. Потрібно визначити, що в теоретичному й методичному планах її недостатньо розроблено. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінювання, які да-

ють різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінювання персоналу, а науковці і практики часто дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінювання персоналу або про рівень їх об'єктивності [2].

Особливо складною є проблема оцінки менеджерів. Управлінська праця здійснюється в широкому діапазоні умов, не має прямих вимірників, і це ускладнює оцінку її ефективності. Під час оцінювання її якості не можна залишати поза увагою ту обставину, що результати цієї праці значною мірою опосередковуються її колективною діяльністю.

Об'єктивні труднощі оцінювання цих категорій персоналу пов'язані із [3]:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням остаточного результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного менеджера;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасного оцінювання особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу та підприємства загалом.

Менеджери постійно працюють з персоналом на підприємстві, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але, відсутність оцінки – найгірший вид оцінювання.

Відомо, що наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінювання персоналу підприємства. Оцінювання якості праці менеджерів може здійснюватись за 5 групами показників [3]: діловими якостями; особистими якостями; за складністю виконуваних функцій менеджерів; за результатами діяльності; оцінювання за цілями функцій менеджерів.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен менеджер повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організовувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління підприємством, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливіше місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самостійність.

Для оцінки складності виконуваних функцій менеджерів відібрано ознаки, що дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність [2].

Оцінювання за цілями охоплює такі етапи:

- визначення кількох головних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт);
- встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку);
- встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Деякі вчені [5] сучасного менеджера пропонують оцінювати за такими основними професійними вимогами, як: концептуальність, оперативність, освіченість, аналітичність, комунікабельність, комунікативність тощо.

Особливості оцінювання персоналу на основі системи балів розглядає А.М. Колот [2]. Головна ідея цього оцінювання – кількісно виразити за допомогою балів найістотніші характеристики як самого працівника, так і його роботи. Для характеристики працівника кількісному оцінюванню підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Оцінювання ділових і особистих якостей управлінського персоналу Е.А. Дорошенко пропонує здійснювати за такими чинниками: трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особисті якості, психологічна сумісність з колективом [3].

Гаврилюк С.П. поділяє вимоги до персоналу на дві групи: особистісні (висока культура, привітність, швидка реакція, порядність, новаторство, здоров'я, гарна пам'ять, презентабельність, творчість) та професійні (розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту, знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, шляхів досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності роботи підприємства, вміння користуватися сучасними інформаційними технологіями і засобами комунікацій, що необхідні в процесі керівництва, володіння мистецтвом управління людськими ресурсами та налагодження зовнішніх зв'язків до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію) [4].

У дослідженнях авторів Б.Н. Герасимова, В.В. Морозова, Г.В. Сафранової та Н.Г. Яковлевої [5] надано модель оцінювання професійно-функціонального стану (ПФС) менеджерів. Параметри ПФС об'єднано в такі групи:

- особисті якості (організаторські якості, культура, ділові якості, моральні якості, працездатність);
- здоров'я;
- кваліфікація (освіта, досвід праці, результати праці);
- умови праці на підприємстві (оплата праці, фізичні умови праці, соціально-психологічні умови);
- умови життєдіяльності поза роботою (побутові умови, психологічний клімат у родині, соціально-економічні умови в державі та регіоні).

Таким чином, розглянувши моделі оцінювання праці управлінських кадрів, необхідно зазначити, що існує потреба у розробленні ієрархічної струк-

тури показників якості праці менеджерів підприємств готельного бізнесу з урахуванням особливостей їх діяльності. Отже, пропонуємо згрупувати усі вимоги, що висуваються до праці менеджерів на ПГБ, на чотири блоки (групи) показників якості (рис. 1).



Рис. 1. Групи показників якості праці менеджерів підприємств готельного бізнесу

Крім того, проаналізувавши вимоги, що висуваються до менеджерів [7-14], було розроблено ієрархічну структуру груп показників (рис. 2) та ієрархічну структуру одиничних показників якості праці менеджерів ПГБ (табл.).

1. Характеристика ділових якостей менеджерів, що необхідні для ефективної діяльності підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах.

1.1. Ставлення менеджера до праці пропонуємо характеризувати такими якостями, як: відповідальність, уважність, працездатність, бажання і здібність до навчання.

1.2. Організаторські здібності управлінських кадрів полягають в умінні організовувати свою працю, працю підлеглих, проводити ділові наради та переговори тощо.

1.3. Уміння працювати "в команді" (уміння працювати з підлеглими, керівництвом; уміння створити колектив, зокрема й уміння підібрати та виховувати кадри; розуміння інтересів працівників тощо).

1.4. Уміння менеджера делегувати повноваження (разом із відповідальністю) тим підлеглим, які зможуть виконати ці доручення максимально ефективно (якісно) та в ті терміни, що попередньо погоджені з менеджером.

1.5. Уміння працювати з інформацією (уміння чітко і зрозуміло формулювати цілі і завдання, знаходити головне, уміння оформлювати ділові документи, листи; знання техніки тощо).

1.6. Здатність приймати раціональні рішення.

1.7. Уміння стимулювати підлеглих до плідної праці.

2. Характеристика особистих якостей менеджерів, наявність яких бажана для ефективного управління колективом працівників ПГБ та успішного виконання своїх посадових обов'язків.

2.1. Морально-етичні риси характеру (відвертість, принциповість, гуманність, чуйність, терпимість тощо).

2.2. Креативність (термін, яким окреслюються творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять у структуру обдарованості як незалежний чинник [16]).

У російській мові, на думку професора І. Мілославського, терміном "креативний" позначається творчість, що не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату.

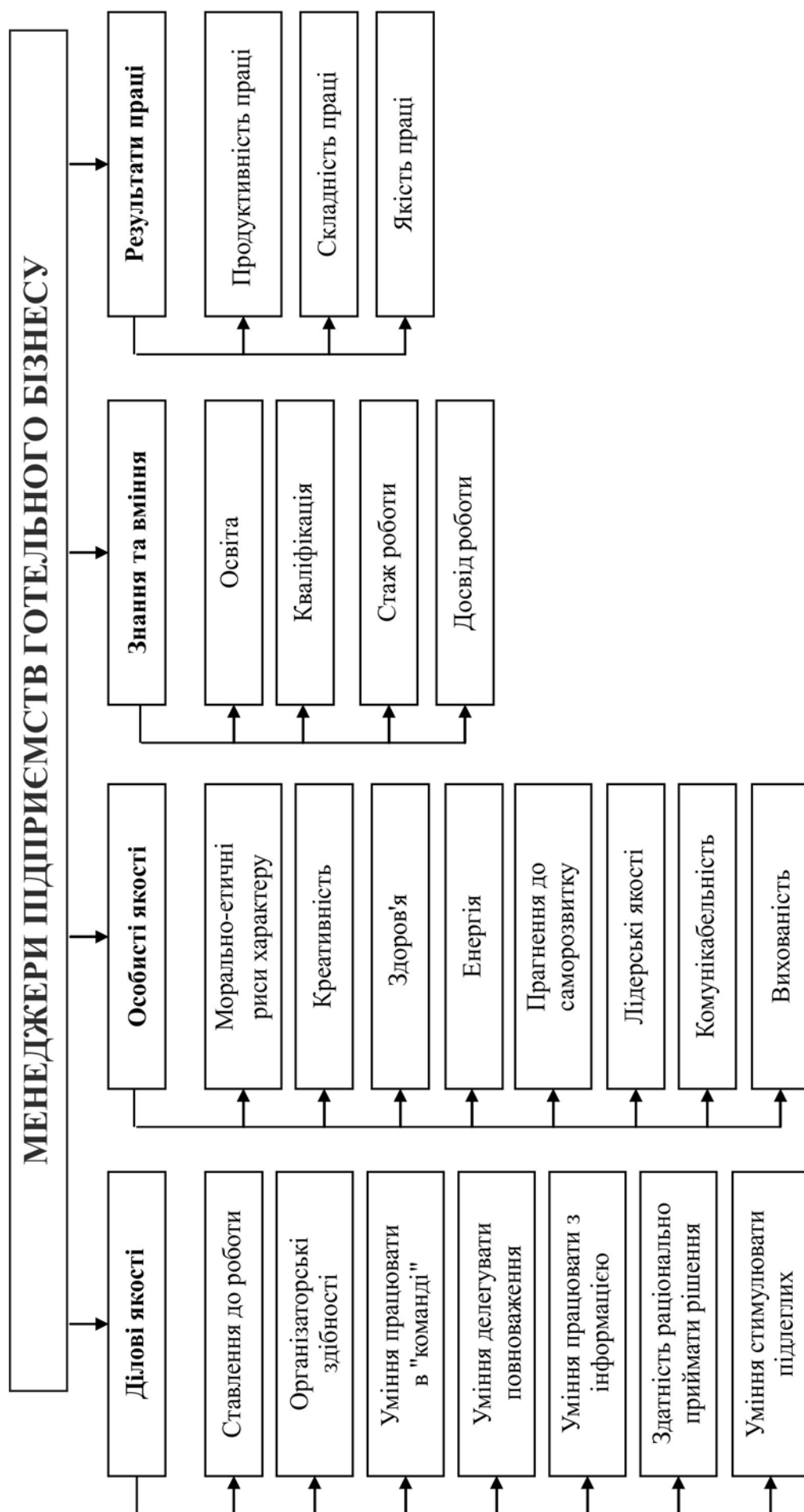


Рис. 2. Ієрархічна структура показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу

Табл. Ієрархічна структура одиничних показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу

Комплексні показники першого рівня	Комплексні показники другого рівня	Одиничні показники (показники третього рівня)
Ділові якості	Ставлення до роботи	Відповідальність
		Уважливість
		Працездатність
		Бажання і здібність до навчання
	Організаторські здібності	Уміння організовувати свою працю
		Уміння організовувати працю підлеглих
		Уміння проводити ділові наради та переговори
	Уміння працювати в "команді"	Уміння працювати з підлеглими
		Уміння працювати з керівництвом
		Уміння створити колектив
		Уміння підібрати та виховати кадри
	Уміння делегувати повноваження	Уміння делегувати повноваження, враховуючи важливість та терміновість рішення
	Уміння працювати з інформацією	Уміння чітко та зрозуміло формулювати цілі та завдання
		Уміння виділити головне (пріоритетне)
		Уміння оформлювати ділові документи, листи
		Знання оргтехніки тощо
	Здатність раціонально приймати рішення	Здатність менеджера вибрати з кількох варіантів рішень найефективніше
	Уміння стимулювати підлеглих	Уміння стимулювати підлеглих комплексно (враховуючи матеріальні та моральні важелі)
Особисті якості	Морально-етичні риси характеру	Принциповість
		Гуманність
		Відвертість
	Креативність	Креативність
	Здоров'я	Фізіологічне здоров'я
		Психологічне здоров'я
	Енергія	Енергія
	Прагнення до саморозвитку	Прагнення до саморозвитку
	Лідерські якості	Лідерські якості
	Комунікабельність	Комунікабельність
Знання та вміння	Вихованість	Зовнішній вигляд та манери
		Витримка
		Ввічливість
	Освіта	Освіта
		Кваліфікація за певною посадою
Результати праці	Кваліфікація	Кваліфікація у суміжних сферах діяльності
		Загальний стаж роботи
	Стаж роботи	Стаж роботи на певному підприємстві
		Досвід роботи за певною посадою
	Досвід роботи	Досвід роботи у суміжних сферах діяльності
Результати праці	Продуктивність праці	Продуктивність праці
		Рівень відповідальності
		Самостійність
	Складність праці	Розмаїтість робіт
Результати праці	Якість праці	Якість праці

2.3. Стан здоров'я має вплив на конкурентоспроможність працівника. Залежно від посади та виду діяльності, треба звертати увагу на різні аспекти фізичного та психологічного здоров'я працівників. Це можуть бути як суто фізичні характеристики: загальна фізична підготовка, зір, слух, швидкість реакції тощо, так і психологічні характеристики: стійкість до нервових навантажень, стресів тощо. Показники здоров'я можуть бути оцінені шляхом медичних оглядів і тестів [8].

Крім того, на думку вчених [14], існує чотири основні групи чинників, які детермінують здоров'я індивіда:

- спосіб і стиль життя людини, стан її свідомості та внутрішньої культури;
- стан середовища проживання людини (макро- та мікроекологія);
- генетичні чинники;
- сукупні зусилля фундаментальної та клінічної медицини й органів охорони здоров'я.

2.4. Енергія ("діяльна сила" управлінського персоналу).

2.5. Прагнення до саморозвитку (процесу усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який охоплює самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції загалом, що забезпечують ефективність професійної діяльності. Цим процесом є єдність таких складників:

- особового розвитку (особового зростання);
- інтелектуального розвитку;
- професійного (кваліфікаційного) розвитку;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

2.6. Лідерські якості (здатність "вести за собою людей").

2.7. Комунікабельність – це здатність працювати з людьми, будувати свої стосунки у спілкуванні як всередині організації, так і за її межами.

2.8. Вихованість (зовнішній вигляд і манери, витримка, ввічливість тощо).

3. Знання та вміння менеджерів ПГБ пропонують оцінювати за такими показниками:

3.1. Освіта. Насамперед оцінюють освіту працівника за фахом (у тій сфері, що стосується відповідної посади), тобто наявність знань, необхідних на цій посаді.

3.2. Кваліфікація. Тобто наявність навиків роботи та умінь, що необхідні для виконання завдань на відповідній посаді:

- кваліфікація за цією посадою (з урахуванням тільки тих навиків і умінь, що потрібні на цій посаді на певному підприємстві);
- кваліфікація у суміжних сферах діяльності.

3.3. Стаж роботи менеджерів оцінюють за такими пунктами:

- загальний стаж роботи;
- стаж роботи на цьому підприємстві.

3.4. Досвід роботи кандидата оцінюється за цією ж посадою і в цьому ж виді діяльності (ідеальний варіант), крім того, потрібно враховувати досвід роботи у суміжних сферах і загальний досвід роботи [8].

4. Результати праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу пропонують оцінювати за такими показниками [6]:

4.1. Продуктивність праці характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці менеджерів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи. Якщо результати праці менеджерів характеризуються параметрами об'єкту, що обслуговується, або їх кількістю (маємо на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який є відношенням фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

4.2. Складність праці характеризується залежно від рівнів відповідальності, самостійності, розмаїтості робіт тощо менеджера на цій посаді. На практиці часто використовують метод непрямого оцінювання, коли як еталон порівняння використовують посадову інструкцію. Складність праці менеджера визначається внаслідок співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак менеджер може виконувати і роботи, що не належать до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вищою, і нижчою. Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів робітників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного фахівця (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

4.3. Якість праці передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів (залежно від безпосередніх функцій, що виконують менеджери). Коефіцієнт якості праці менеджерів визначається за методиками, що діють на підприємствах у межах комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, наприклад, якість праці менеджерів комерційного відділу ПГБ визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або за результатами впровадження їх у діяльність готелю тощо (співвідношення витрат на розроблення та отримання з її реалізації прибутку).

Таким чином, відокремивши чотири групи показників якості праці управлінських кадрів (ділові якості, особисті якості, знання та вміння, результати праці) ПГБ та розбивши їх на окремі показники, які безпосередньо можна виміряти за допомогою різних методів.

Висновки. Наше дослідження дало змогу сформулювати основні висновки та пропозиції.

По-перше, доведено важливість оцінювання якості праці управлінських кадрів ПГБ для ефективної діяльності підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

По-друге, обґрунтовано науково-методичний підхід до розроблення ієрархічної структури показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу.

Перспективами подальшого дослідження є розроблення методики комплексного оцінювання якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу.

Література

1. Завадський Й.С. Менеджмент: Management / Й.С. Завадський. – У 3-ох т. – Т. 1. – Вид. 3-тє, [перероб. і доп.]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту. – 2001. – 542 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор", – 2003. – 296 с.
4. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібн. / С.П. Гаврилюк. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2006. – 180 с.
5. Мельник П.В. Менеджмент : навч. посібн. / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібн. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : Вид-во ДонДУЕТ, 2004. – 343 с.
7. Метелкин Н. Стиль и особенности работы управляющего отелем / Н. Метелкин // Отельный бизнес. – 2008. – февраль. – С. 6-12.
8. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпирко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 3-9.
9. Савицкая Л. "Лидеропровод": где взять "уэлчей" и "гроувов" / Л. Савицкая // Управление компаний. – 2010. – № 1. – С. 52-59.
10. Сокольский М. Сам себе лидер: самолидерство как способ повышения личной эффективности / М. Сокольский // Управление компаний. – 2010. – № 3. – С. 28-33.
11. Полищук О. Игра на повышение: пошаговая инструкция поисков себя и восхождение к вершинам карьеризма / О. Полищук // Бизнес. – 31.03.2008. – № 13. – С. 70.
12. Будзан Б. Самоменеджмент: постановка целей, или как работать над своими жизненными планами / Б. Будзан // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2010. – С. 28-33.
13. Бондаренко Е. Обучение персонала за счет гостиниц / Е. Бондаренко // Отельный бизнес. – 2008. – октябрь. – С. 42-49.
14. Матвієнко О. Культура здоров'я персоналу та синдром психоемоційного "вигорання": стратегія і тактика подолання / О. Матвієнко // Персонал. – 2007. – № 1. – С. 72-76.
15. Методика самооцінки особистості : тест // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 128-131.
16. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://uk.wikipedia.org/wiki/Креативність>.

Калинина Л.Е. Разработка иерархической структуры показателей качества труда менеджеров на предприятиях гостиничного бизнеса (ПГБ)

Обоснована актуальность оценки качества труда менеджеров в гостиницах. Разработана иерархическая структура показателей качества труда управленческого персонала на предприятиях гостиничного бизнеса (ПГБ).

Ключевые слова: менеджер, управленческий труд, предприятия гостиничного бизнеса, оценка, показатели качества труда менеджеров, иерархическая структура показателей качества труда менеджеров.

Kalinina L.Ye. Development of a hierarchical structure of the labor quality manager hotel business (MHB)

The urgency of evaluating the quality of manager's work in hotels. The hierarchical structure of the quality of the administrative personnel at the enterprises of hotel business (PHB).

Keywords: manager, management work, hotel business, evaluation, indicators of labor quality managers, the hierarchical structure of quality of work managers.