

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Система креативного менеджменту готелю «Hyatt Regency
Kiev»**

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації

«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Оврях

Тетяна Сергіївна Сергіївна

підпис

студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис
керівника

Салімон Ольга
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис
гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Теоретичні аспекти креативного менеджменту підприємств готельного господарства.....	11
1.2. Методи мотивації у роботі з персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KIEV», М. КИЇВ.....	29
2.1. Дослідження системи менеджменту готелю «Hyatt Regency Kiev», м. Київ.....	29
2.2. Оцінювання ефективності системи менеджменту готелю	35
2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи менеджменту готелю «Hyatt Regency Kiev», м. Київ	40
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KIEV», М. КИЇВ.....	47
3.1. Модель формування системи креативного менеджменту готелю.....	47
3.2. Методичне забезпечення використання креативних методів управління готелем.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Сучасний стан розвитку економічних відносин в Україні свідчить про корінні зміни, які відбуваються у сфері управління персоналом підприємств. Працівник, провідний виробничий чинник, резерв економічного зростання та конкурентоспроможності, в залежності від рівня своєї мотивації або приносить прибуток, або є причиною отримання збитків в готелі, що робить мотивацію праці персоналу нагальним завданням керівників.

Актуальність теми дослідження пояснюється необхідністю удосконалення теоретичних положень і розробки практичних рекомендацій щодо формування мотиваційної системи підприємств готельного бізнесу. Практика діяльності сучасних компаній показує, що окреме застосування матеріальних і нематеріальних стимулів є не достатньо ефективним; методи, що формують систему мотивації повинні змінюватись в залежності від стадії розвитку підприємства; немає єдиної системи мотивації, яка була б ефективною в кожному окремому випадку, підбір методів мотивації для кожної компанії є індивідуальним. Дієва система мотивації стимулює працівників зберігати свою ефективність, ініціативність, проактивність, що як наслідок, збільшує доходи компанії, та укріплює її позиції на ринку.

Постановка проблеми дослідження. Системи мотивації українських підприємств характеризуються односторонністю систем мотивації, яка полягає у наданні особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдуманому копіюванні зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств готельного бізнесу, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу в готелі на існові інноваційних методів, що враховують умови, в яких працює компанія.

Теоретичною основою магістерської роботи є фундаментальні концепції вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі мотивації персоналу підприємств.

Теоретичні аспекти креативного менеджменту було розглянуто у працях таких науковців як: Свидрук І.І. [1], Кирсанов К. [2], Литвин І.В. [3], Божидарнік Т., Василик Н. [4], Калініченко Ю.Б., Смірнова Я.І. [6], Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. [7], Зінкевич Д.К. [9]. Однак, більшість науковців недостатньо приділяє увагу розгляду креативного менеджменту як системи управління та показникам, які визначають стан системи креативного менеджменту.

Важливий вклад у дослідження рівня мотивації праці присвячені роботи вітчизняних науковців, а саме: М. С. Дороніної [27], А. М. Колота [41, 42], К. Г. Наумік [60], М. В. Семікіної [70], О. В. Соловйова [73], О. О. Хандій [86] та інших. Із зарубіжних Н. І. Кабушкіна [36], О. А. Митрофанової [56] та інші.

Питанням оцінки праці, формування гнучких систем оплати праці висвітлено у роботах Д.П. Богині [9, 10], А.М. Колота [41, 42].

Метою визначенні теоретичних аспектів креативного менеджменту у межах сучасного соціально-економічного розвитку суспільства дослідження є узагальнення теоретичних положень, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів та інструментів мотивації персоналу промислового підприємства.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, місце та значення системи креативного менеджменту готелю;
- вивчити особливості процесу формування системи мотивації підприємства;
- розкрити особливості інноваційних методів мотивації у роботі з персоналом;
- охарактеризувати мотиваційну систему персоналу в готелі готелю;
- провести діагностику системи нематеріальних стимулів персоналу готелю;
- розробити перелік необхідних організаційних заходів з впровадження інноваційних методів мотивації персоналу готелю;
- розробити методичне забезпечення використання прогресивних

матеріальних мотивів та стимулів у роботі з персоналом;

– сформувати систему інноваційних нематеріальних стимулів трудової діяльності працівників готелю;

Об'єктом дослідження є система система креативного менеджменту готелю.

Предметом дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти використання інноваційних методів у системі креативного менеджменту мотивації персоналу підприємства готельного господарства.

Інформаційна база дослідження включає в себе статистичні дані та документи, що характеризують діяльність і стан готелю, періодичні видання, анкетні дослідження, результати монографічних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних і регіональних науково-практичних конференцій, Інтернет-джерел з досліджуваної проблеми.

Методи дослідження: системно-структурний аналіз; метод логічного узагальнення – для уточнення поняття «мотивація»; економіко-математичний аналіз – при розрахунку фінансових показників діяльності підприємства; статистико-економічний – для дослідження сучасного стану ринку канцтоварів; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації результатів досліджуваних явищ та процесів мотивації персоналу рисунками і таблицями. Для аналізу нематеріальної системи мотивації готелю було використано метод SWOT-аналіз. Для формування системи інноваційних нематеріальних стимулів трудової діяльності працівників було використано метод багатокритеріального аналізу. Причинно-наслідковий аналіз - при формулюванні рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивації, узагальнення - при формуванні висновків.

Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих автором теоретичних та методологічних положень щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємств торгівлі. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані в безпосередній діяльності ресторану «Мангал».

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Управління системою креативного менеджменту на прикладі іміджу сучасних підприємств», що була опублікована у Збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (Додаток А).

Структура роботи. Дипломна магістерська робота викладена на 74 сторінках тексту, 23 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел нараховує 52 позицій, а також 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні аспекти креативного менеджменту підприємств готельного господарства

Сучасний соціально-економічний устрій багатьох країн світу вимагає від керівництва впроваджувати креативні, креативні методи управління. Формування моделі креативного менеджменту на сучасних підприємствах є невід'ємним чинником забезпечення та підвищення їх конкурентоспроможності. Однак, сьогодні не існує єдиного розуміння особливостей креативного менеджменту ні серед керівників підприємств, ні серед науковців.

Креативність у менеджменті почала розвиватися приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань [1].

Сучасні науковці, вивчаючи особливості креативного менеджменту не знайшли універсального визначення поняття «креативний менеджмент».

Так, К. Кірсанов висловив думку, що креативний менеджмент належить до проблематики управління колективом, і це є менеджмент виключно колективних творчих процесів, що мають на меті знаходження ефективних нестандартних рішень [2].

І. Свидрук зазначає, що креативний менеджмент у широкому сенсі – це складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку й досягнення організацією ефективного результату. У свою чергу креативний менеджмент на підприємстві – це особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їх склад і найраціональнішу послідовність [1].

I. Литвин вважає, що креативний менеджмент варто розглядати як вплив на творчих працівників з метою генерування, пошуку, розвитку, поєднання комерційних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку та досягнення цілей і місії компанії [3].

Отже, враховуючі різноманіття визначень креативного менеджменту науковцями, можна розглядати креативний менеджмент у межах різних підходів до визначення сутності креативного менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

Підходи	Значення поняття «креативний менеджмент»
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо
Процесний	Креативний менеджмент – це процес управління креативною діяльністю на основі здійснення керівниками безперервних дій зі стратегічного планування, прогнозування, організації процесів, мотивації працівників, регулювання і контролю креативної діяльності
Маркетинговий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій керівників підприємства, які спрямовують генерацію креативних ідей у напрямку задоволення існуючих та потенційних потреб суспільства

Джерело: розроблено автором на основі [13, 20]

В процесі функціонування сучасного підприємства основними цілями креативного менеджменту є: акумуляція креативних ідей, доведення креативних

ідей до рівня готового продукту або технології, стимулювання працівників підприємства до особистого і колективного творчого розвитку на користь підприємства.

Суб'єктів, які приймають участь у формуванні та реалізації цілей креативного менеджменту можна поділити на дві групи:

1. Працівники підприємства, які займаються формуванням і розвитком креативних ідей.
2. Керівники підприємства, які здійснюють планування, організацію креативної діяльності, забезпечують процес мотивації персоналу до створення креативних ідей, а також контролюють і регулюють креативну діяльність підприємства.

Креативний менеджмент, як і будь-який інший спосіб управління підприємством, базується на певних принципах, а саме:

- ефективне лідерство;
 - новаторство, орієнтація на ринок;
 - стимулювання експериментів;
 - постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
 - готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
 - акцентування на стратегії розвитку і використання нових ресурсів;
 - орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [6].

Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів. З огляду на це передумови формування креативного менеджменту в готелі також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх і внутрішніх факторів [4].

Для забезпечення ефективного впровадження креативного менеджменту та отримання максимального результату керівництву необхідно розробити послідовну систему креативного менеджменту, яка складатиметься з таких напрямів як: формування організаційних структур, що підтримують

креативність; розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання; організаційна культура і креативне лідерство [7].

В табл. 1.2 наводяться під напрями креативного менеджменту і основні задачі, які повинні вирішуватися організацією для підвищення власної креативності.

Таблиця 1.2

Система креативного менеджменту

Напрямок управління	Піднапрями	Задачі
Організаційні структури		Створення формальних і неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Система управління людськими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих задач. Створення умов для ефективної роботи груп. Управління груповою динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання
	Навчання	Створення умов для безперервного навчання і саморозвитку Фінансування у навчання персоналу
	Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності працівника для організації Заохочення індивідуальної і групової креативності
Система управління знаннєвими ресурсами	Управління інформаційним потоками і знаннями	Вибір стратегії управління знаннями Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам організації Заохочення до обміну знань
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток складових креативної культури Креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності Гнучкість у виборі стилю лідерства

Джерело: розроблено автором на основі [20, 28]

Оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту підприємства доцільно здійснювати у певній послідовності. Вона передбачає: ідентифікування об'єктів оцінювання в системі креативного менеджменту (цілі, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту; креативні ідеї та рішення; інформація та комунікації); конкретизацію коефіцієнтів, які характеризують об'єкти оцінювання в системі креативного менеджменту і їх обчислення (у табл. 1.3 наведено перелік запропонованих коефіцієнтів для обчислення систем креативного менеджменту); виділення та аналізування факторів, які вплинули на фактичний стан системи креативного менеджменту (за змістом (економічні та управлінські фактори); за джерелом виникнення (внутрішні й зовнішні фактори); за характером впливу на досліджуваний об'єкт (фактори позитивного і негативного впливу); за силою впливу на досліджуваний об'єкт (фактори, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт; фактори, які слабо впливають на досліджуваний об'єкт); за зв'язками факторів одних з одними (фактори, які безпосередньо пов'язані; фактори, які мають опосередкований зв'язок між собою; фактори, не пов'язані між собою); узагальнення результатів аналізування [8].

Таблиця 1.3

Коефіцієнти, які характеризують систему креативного менеджменту підприємства

Назви коефіцієнтів	Способи обчислення показників
Коефіцієнт узгодженості цілей в системі креативного менеджменту	Відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей
Коефіцієнт реалізації цілей в системі креативного менеджменту	Відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості встановлених цілей
Коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту	Відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості поставлених цілей
Коефіцієнт освіченості суб'єктів у системі креативного менеджменту	Відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту, до загальної кількості працівників, що беруть участь в акумулюванні і розвитку креативних ідей
Коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі креативного менеджменту	Відношення кількості висунутих креативних ідей до тривалості аналізованого періоду

Продовження табл.1.3.

1	2
Коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів у системі креативного менеджменту	Відношення кількості порушників трудової дисципліни, які залучені до акумулювання і розвитку креативних ідей, до загальної кількості працівників, які порушують на підприємстві трудову дисципліну
Коефіцієнт реалізації креативних ідей	Відношення кількості реалізованих креативних ідей до загальної кількості висунутих креативних ідей
Коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень	Відношення кількості прийнятих креативних рішень до тривалості періоду, протягом якого креативні рішення розроблялись
Коефіцієнт раціональності креативних рішень	Відношення кількості креативних рішень, від реалізації яких одержано очікувані ефекти, до загальної кількості прийнятих креативних рішень
Коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в креативному менеджменті	Відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації
Коефіцієнт розвитку комунікацій в системі креативного менеджменту	Відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації

Джерело: розроблено автором на основі [8, 21]

Таким чином, отримані результати від розрахунку коефіцієнтів, які характеризують систему креативного менеджменту, дають можливість визначити проблемні напрямки, що призводить до неефективного функціонування системи креативного менеджменту та допомагає визначити напрямки вдосконалення системи креативного менеджменту.

Отже, креативний менеджмент сьогодні є чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє максимально досягти цілей діяльності підприємства. Але для успішної реалізації елементів креативного менеджменту необхідно сформувати в готелі систему креативного менеджменту. Яка потребує постійного та безперервного моніторингу задля вдосконалення й пристосування до постійних економічних та соціальних змін. Тому, у подальших дослідженнях виникає потреба розглянути формування та функціонування системи креативного менеджменту на вітчизняних

підприємствах, що дозволить розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи креативного менеджменту.

1.2 Методи мотивації у роботі з персоналом

Система мотивації праці формується індивідуально для кожного підприємства враховуючи багато факторів. Вид стимулювання персоналу і відповідно сама система мотивації буде відрізнятися в залежності від гендерних ознак працівників, віку, посади, стажу роботи персоналу, стадії розвитку підприємства та ін.

Відповідно до результатів дослідження проведеного психологами з Оксфордського університету матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала. Дані факти підтверджують послідовність пріоритетів чоловіків і жінок відносно їх мотивації, що зображені на рис. 1. 1:

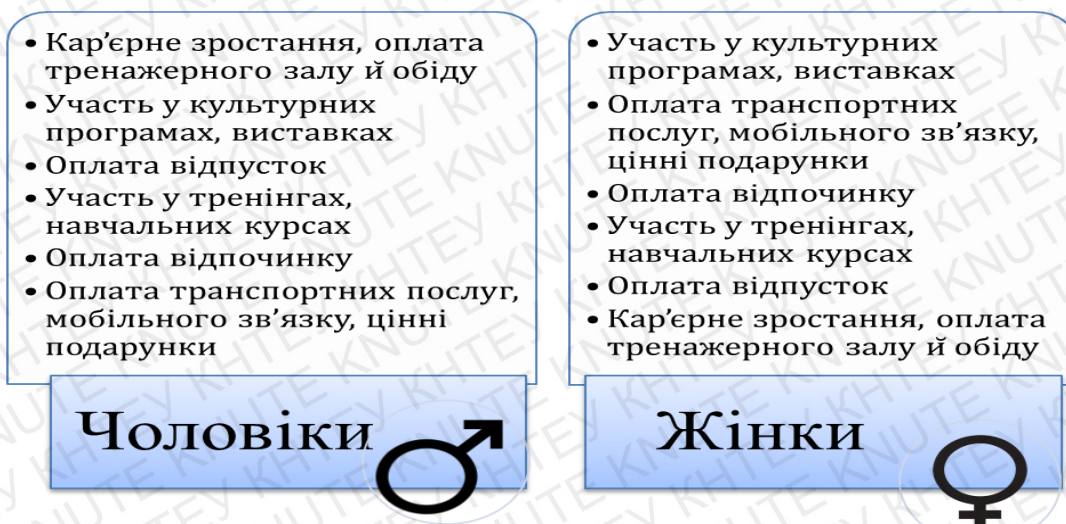


Рис. 1. 1. Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці

Джерело: розроблено автором на основі [26, 29]

Співробітники до 30 років дуже цінують знакові відмінності, наприклад,

присвоєння звання «Кращий працівник». Такі висновки були зроблені після вивчення протягом шести років впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників.

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [3, с.83].

Мотиваційні пріоритети в залежності від фази життєвого циклу працівника сформовані на основі дослідження Н.В. Овсянникової можна розглянути на рис 1. 2:

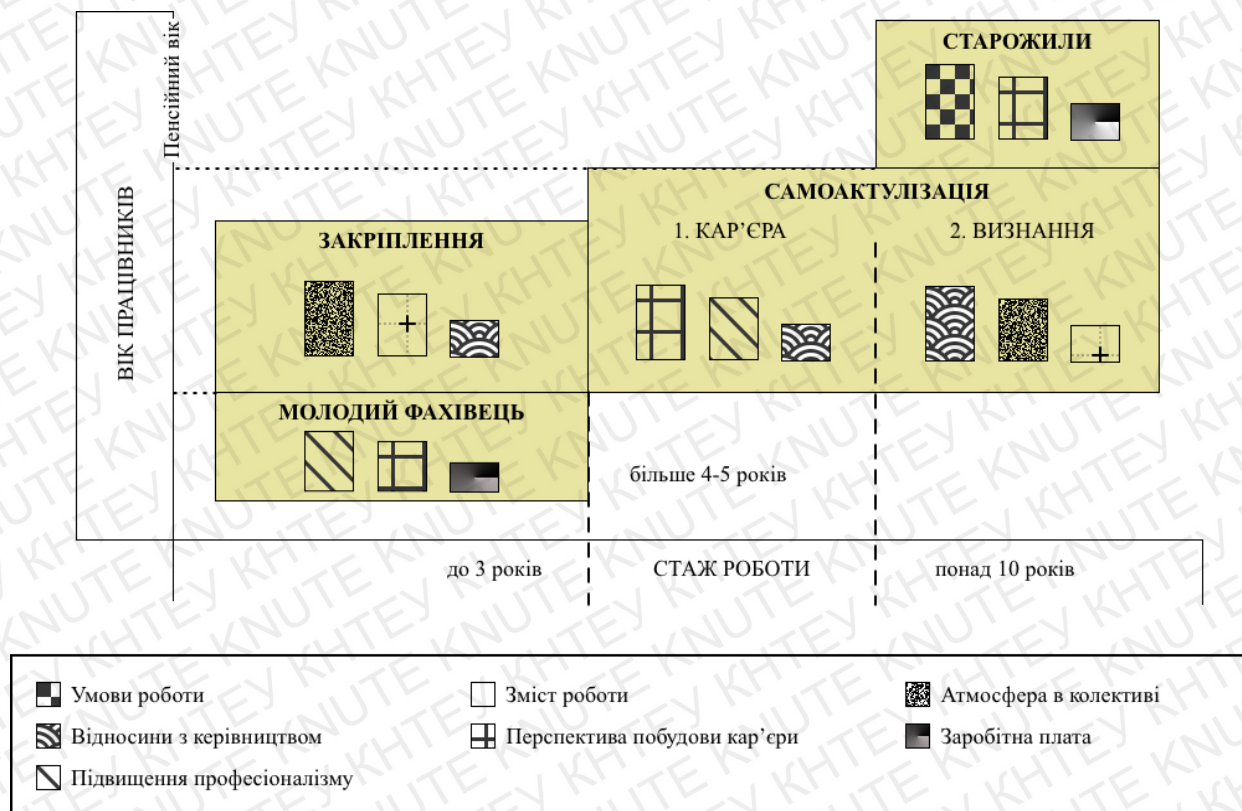


Рис. 1. 2 Мотиваційні пріоритети в залежності від фази життєвого циклу працівника

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Так, працівники стаж роботи яких є від 1 до 3 років мотиваційні пріоритети

розташовуються в наступному спадному порядку: підвищення професіоналізму – перспектива побудови кар'єри – заробітна плата.

Працівники старшого віку зі стажем роботи до 3 років на перше місце висувають атмосферу в колективі, далі – зміст роботи, і на третє місце – відносини з керівництвом.

Працівники зі стажем роботи більше 4 – 5 років в нисхідному порядку вибудовують пріоритети наступним чином: перспектива побудови кар'єри – підвищення професіоналізму – умови роботи.

Працівники до пенсійного віку, стаж роботи яких сягає більше 10 років прагнуть визнання, і тому на перше місце висувають відносини з керівництвом, атмосферу в колективі, а тільки потім зміст роботи.

Старожили – працівники пенсійного віку стаж роботи яких складає більше 10 років мають градацію пріоритетів такого порядку: умови роботи – відносини з керівництвом та заробітна плата.

Економічні прямі методи передбачають стимулювання виконання безпосередніх обов'язків працівників та зростання продуктивності праці, вони спрямовані на задоволення первинних потреб, про них мова піде далі

Відрядною є форма оплати праці, яка прямо залежить від кількості виробленої продукції. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є:

- необхідність стимулювання до збільшення виробітку продукції і скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- наявність у працівників реальної можливості збільшувати виробіток понад встановлену норму за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;
- відсутність негативного впливу цієї форми оплати на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

Важливим чинником ефективності при побудові систем мотивації є етап

життєвого циклу підприємства. В залежності від етапу доцільність застосування матеріального чи нематеріального стимулювання змінюється, що представлено на рис.1.3.3:

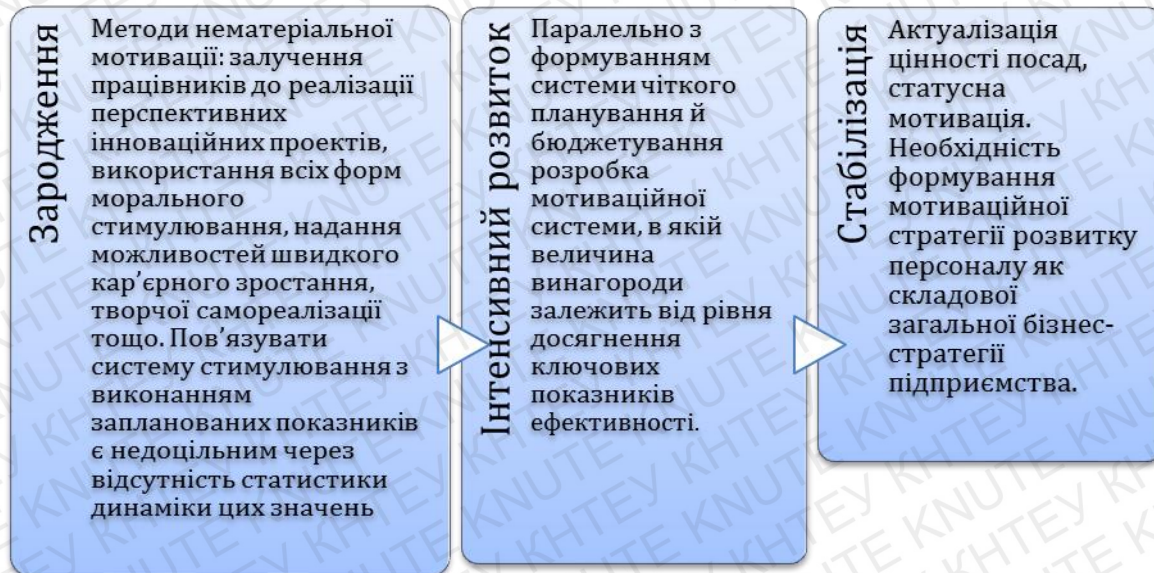


Рис. 1. Залежність структури системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [67, 80]

.Почасова форма оплати праці стимулює працівника не тільки до раціонального використання робочого часу, але й до досягнення певних кількісних та якісних показників. Застосування почасової оплати праці потребує:

- точного обліку і контролю за фактично відпрацьований час;
- правильного присвоєння робітникам тарифних розрядів відповідно до їхньої кваліфікації і з урахуванням кваліфікаційного рівня виконуваних робіт;
- розроблення й правильного застосування обґрунтованих норм виробітку, (часу) нормованих завдань, норм обслуговування і нормативів чисельності.

Комбінована форма оплати праці поєднує відрядну та почасову форми оплати праці та базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин: тарифної оплати, доплати за виконання нормованих завдань та премії за виконання певних показників.

За комісійної форми оплати праці розмір заробітної плати формується в залежності від одного з основних показників роботи підприємства, на величину якого справляють вплив результати трудової діяльності працівника. За основу при застосуванні комісійної форми оплати праці можуть бути прийняті: обсяг виробленої продукції, обсяг продажу, прибуток. Величина комісійного заробітку працівника визначається за встановленим в готелі нормативом у відсотках до прийнятого за основу показника.

Метод зіставлення посадових інструкцій працює на основі складеного довідника, що включає перелік посад і відповідний перелік обов'язків, «ціну» кожної посади та мінімальний розмір заробітної плати працівника, що займає конкретну посаду згідно із його функціями та обсягом затрачених зусиль.

Метод системи Меррика працює на основі того, що при виконанні завдання на 60 % працівнику загрожує звільнення, на 61-83 % працівник отримує наперед визначену ставку, на 81-100 % - 1,1 ставки, більше 100 % - 1,2 ставки.

Премії за індивідуальні результати надаються за виконання та перевиконання планових показників.

Метод стимулюючого контракту має, як правило, дві компоненти: фіксовану і змінну. Фіксована частина винагороди не залежить від результатів діяльності компанії. Фіксована компонента, з теоретичної точки зору, є страхуванням менеджера від надмірних ризиків, яким він піддається в разі несприятливих макроекономічних умов або дії форс-мажорних обставин.

Основна проблема виникає при визначенні змінної частини винагороди, яка якраз і несе у собі основну матеріальну стимул-реакцію для дій менеджера на користь компанії.

Існують різні підходи до побудови структури змінної частини винагороди. Винагорода може базуватися або на абсолютних показниках, або на відносних показниках діяльності компанії.

Винагорода, яка залежить від відносних показників, відображає результати діяльності компанії в порівнянні з її конкурентами. Відносні контракти найчастіше застосовуються в інноваційних компаніях. Достоїнством цього

вигляду винагороди є уникнення ризиків, яким піддаються всі компанії і які не залежить від дій менеджера. Їх недоліком є провокація агресивності компанії на ринку по відношенню до своїх конкурентів. Менеджер, що стимулюється відносним контрактом, може зробити невиправдані дії для зниження доходів компаній-конкурентів і боротися за збільшення частки ринку, занижуючи ціни, а цінова конкуренція може привести до зниження загальних доходів галузі і негативно відбитися на її подальшому розвитку.

Система плаваючих окладів. При такій системі заробіток працівників залежить від результатів їх роботи, прибутку, отриманої організацією, і суми грошових коштів, яка може бути спрямована на виплату заробітної плати. Керівник організації може щомісячно видавати наказ про підвищення або зниження оплати праці на певний коефіцієнт. Підвищення або зниження оплати праці залежить від суми грошових коштів, яка може бути спрямована на виплату заробітної плати. Система плаваючих окладів встановлюється за згодою працівників і фіксується в колективному (трудовому) договорі.

Наступним широко розповсюдженим економічним індивідуальним методом є система грейдів або позиційних посад, що означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат.

Зрозуміло, якщо річ йде про невелике підприємство, створення такої системи є зайвим. В такому випадку зафіксувати прийнятний для обох сторін рівень компенсації можна досить просто, а конфлікти, пов'язані із заробітною платою працівників, вирішуються, як правило, у окремому порядку. Інша справа, якщо такі проблеми виникають у великих підприємствах. Підприємства нерідко мають великі збитки через неефективне управління фондом заробітної плати, а продуктивність праці працівників може зменшуватися через несправедливу чи непрозору систему компенсацій.

Переваги впровадження грейдингу, підходи до терміну «грейдинг» та переваги грейдингу зображено в табл. 1.4.:

Таблиця 1.4

Характеристика грейдингу як методу мотивації персоналу

Передумови впровадження грейдингу:	<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність залежності між інвестиціями у людські ресурси та їх результативністю; 2) ручне управління ; 3) низький розмір заробітних плат; 4) непрозора система оплати праці; 5) відсутність механізмів контролю за ефективністю посадових окладів; 6) наявність ситуацій, коли оплата праці для нових посад у компанії необґрунтовано вища оплати давно працюючих співробітників; 7) згідно тарифної системи оплати праці підвищення заробітної плати здійснюється для всіх працівників, незалежно від цінності працівника та його внеску до загального результату діяльності компанії; 8) надмірний податковий тягар тощо
Підходи до терміну «грейдинг»	<p>1-й підхід: грейдинг посад чи робіт, коли оцінюються і ранжуються, тобто розподіляються за «грейдами» посади незалежно від того, який саме працівник займає посаду. Грейд посади залежить від цінності і важливості цієї посади для компанії.</p> <p>2-й підхід: грейдинг працівників, коли оцінюються і розподіляються за грейдами працівники особисто. У цьому випадку в сукупності враховується і цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій [4].</p>
Переваги грейдингу	<ol style="list-style-type: none"> 1) формування прозорої системи винагороди, що складається із сукупності окладу, премій, надбавок, доплат, соціального пакету та нематеріальних стимулів, що допомагає працівнику відчувати і знати про власну цінність для компанії; 2) оптимізування організаційної структури підприємства; 3) формування мотивації до розвитку працівників; 4) раціональний розподіл фонду оплати праці, що допомагає компанії оптимізувати операційні витрати; 5) прозорий кар'єрний ріст для працівників; 6) скорочення плинності кадрів та інші.

Джерело: розроблено автором на основі [10, 31]

Групові прямі економічні методи мотивування працівників підприємства спрямовані на стимулювання інтересів групи, команди, відділу або підрозділу. До них належать методи, що охарактеризовані нижче.

Розподіл прибутку на засадах дивідендної політики є методом поширеним серед великих та середніх компаній, які отримують значний прибуток. Головним спонукальним мотивом працівників є досягнення успіху підприємством у вигляді прибутку, оскільки саме від нього залежить розмір їх винагороди. Це є позитивною стороною мотивування

Преміювання на засадах системи Раккера – метод, що ґрунтується на порівнянні відношення фактичних величин чистої продукції до заробітної плати працівників із «нормою Раккера» та визначенні розміру премії як різниці між припустимою і фактичною величиною заробітної плати. Премію ділять у співвідношенні 50 % на 50 % між працівниками і компанією.

Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці передбачає розподіл колективного заробітку за коефіцієнтом вартості праці, який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу, і відпрацьованого часу.

Преміювання на засадах системи Скенлона ґрунтується на розрахунку загального коефіцієнта, що дорівнює відношенню сукупних витрат на робочу силу до вартості реалізованої продукції, порівнянні коефіцієнта із нормативним значенням і у разі, якщо фактична заробітна плата нижча від припустимої, скоригованої з урахуванням зміни обсягу продукції, виплачується премія, яку поділяють між компанією і працівником у співвідношенні 25 % на 75 % відповідно.

Економічні непрямі методи передбачають створення додаткової довготривалої зацікавленості працівників у збереженні робочого місця та результативної праці у корпорації, спрямовані на задоволення первинних та вторинних потреб.

Індивідуальними непрямыми економічними методами мотивування працівників підприємства є:

- доплати працівникам за підвищення кваліфікації та здобуття нових знань та умінь;
- економічна підтримка особистих інтересів (спорт, хобі, захоплення);
- надання кредитів;
- медичне страхування;
- оплата оренди житла та надання транспорту;
- разові цільові допомоги, премії, цінні подарунки;
- оплата навчання та підвищення кваліфікації працівників;

- фінансування туристичних подорожей, відпочинку;
- надбавки (за стаж, кваліфікацію, класність, знання іноземних мов);
- метод «кафетерій».

Закцентуємо увагу на останньому методі «кафетерій». Щоб врахувати різні потреби співробітників, розробляють гнучку програму бонусів і пільг. Вона організована так, що кожен вибирає собі певні пільги із загального переліку в рамках індивідуально встановленого ліміту. Особливість нашого рішення в тому, що ліміти встановлюються не централізовано - однакові для певних категорій співробітників, а індивідуально - кожному, в залежності від ефективності його роботи.

Прийняття програми пільг «Кафетерій» буде корисною для будь-якої організації, але чим більша компанія, тим складніше може виявитися впровадження і подальше адміністрування, тим більше фінансових / часових ресурсів буде потрібно (особливо з боку HR-служби і бухгалтерії) для його провадження. Індивідуальний підхід до мотивації працівників є більш затратним ніж стандартизований, типовий, а отже, дорожчий і клопітним. Проте автоматизація значно знижує вартість такої програми. Частина функцій можуть виконувати самі співробітники - через «особистий кабінет».

Груповими непрямыми економічними методами мотивування персоналу є:

- програми корпоративного пенсійного забезпечення;
- фінансування спільних корпоративних заходів;
- колективні цінні подарунки;
- корпоративний мобільний зв'язок.

Нематеріальні прямі методи спрямовані на задоволення потреб вищого рівня у визнанні, самореалізації, повазі, до них належать просування за службовою ієрархією, фотографії на дошці пошани, гнучкі графіки роботи, винагороди пов'язані зі зміною робочого місця.

Фотографії на дошці пошани широко застосовуються і є водночас не дорогими, але такими, що значно мотивують працівників. Оскільки люди схильні до певної конкуренції, то передові працівники фірм будуть робити все можливе

зادля визнання керівництвом та своєрідної перемоги над іншими працівниками.

Гнучкі графіки роботи. Персонал будь-якої фірми високо цінує можливість гнучкого графіку роботи, який дає змогу працівникам обирати той графік робочого часу, в якому ефективність їх праці є максимальною. Відносно новим методом їх стимулювання в цьому напрямку є впровадження в організаціях телекомп'ютинга та телероботи.

Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця можуть втілюватись у виділенні окремого кабінету, найманні секретаря, надання додаткового офісного обладнання та службового автомобіля тощо. В Україні, на жаль, цей метод досі не такий поширений, хоча з огляду впливу на працівників він є дуже дієвим, що зумовлено тим, що кожен працівник прагне кращих умов роботи і буде намагатися їх досягнути за рахунок якості своєї праці. Негативним є те, що не кожне підприємство здатне використати даний інструмент через специфіку своєї діяльності, розміри або рівень фінансової стабільності

Груповими нематеріальними методами мотивації є сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, колективні заходи екскурсійного та спортивного характеру, щотижневі обідні зустрічі.

Нематеріальні непрямі методи передбачають створення належних умов праці з урахуванням ергономічних та психологічних потреб.

Індивідуальними непрямыми нематеріальними методами мотивації персоналу є просування по службі, участь у прийнятті рішень, делегування повноважень.

Делегування повноважень. Метод є дуже дієвим для тих, хто прагне визнання керівництвом та приналежності до фірми. Головним мотивом тут є прагнення вислужитися перед керівництвом заради отримання їх поваги, схвалення та визнання, а матеріальна зацікавленість уже на другому місці.

Для впровадження інноваційних методів мотивації, вітчизняним підприємствам готельного господарства слід досліджувати досвід іноземних компаній. Розглядаючи найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх всіх об'єднує – їх ефективність, що

засвідчується рівнем економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Посідання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Джерело: розроблено автором на основі [30, 49, 60]

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш підходящими для цього є американська, англійська та французька

моделі. Це пояснюємо тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше примінити на вітчизняних підприємствах готельного господарства. Зокрема, впровадження елементів американської моделі дозволить підвищити рівень задоволеності роботою, її якість, допоможе збільшувати надання послуг, не погіршуючи якість. Проте, її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі далеко не кожне українське підприємство готельного господарства. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KIEV», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Hyatt Regency Kiev», м. Київ.

Hyatt Regency Kiev – 5-зіркового це готель, розташований в центрі Києві - політичному та діловому центрі України. Примітний захоплюючими видами на «старе місто», де знаходяться багато основні історичні та культурні пам'ятки Києва, наш розкішний готель знаходиться в пішої доступності від Собору святої Софії, Михайлівського Золотоверхого монастиря та бутиків на знаменитій вулиці Хрещатик. В готелі є 234 комфортабельних номери і люкси, які є одними з найбільш розкішних апартаментів в Києві. Цей 5-зіркового готелю в Києві є одним з провідних ділових центрів і має унікальний спа-центром центрі «Naturel» і фітнес-центром Club Olympus з сучасним тренажерним залом і 20-метровим закритим басейном.

Кожний з номерів обладнаний за останніми технологіями, маючи доступ до швидкісного інтернету, двоканальний інтернет з голосовою поштою, супутникове телебачення, систему індивідуального контролю температури, заповнений мінібар, приладдя для приготування чаю та кави та інше обладнання, що забезпечує комфортний відпочинок, а також надає всі необхідні умови для роботи сучасної ділової людини протягом перебування у готелі. Крім того виїнярковою особливістю номерів є розкішні ванні кімнати з підігрівом підлоги та душові кабінки з ефектом тропічного дощу.

Структура управління ГК «Хаятт Рідженсі Київ» – лінійно-функціональна. На чолі усього комплексу знаходиться керуючий, який займається координацією роботи менеджерів різних підрозділів. Також він є представником готелю

«Хаятт Рідженсі Київ» перед контрагентами, державними органами управління та контролю.

Готель також відомий своїми чудовими ресторанами і барами. У популярному ресторані «Grill Asia» подають кращі в країні страви з м'яса і морепродуктів, а з тераси знаменитого бару «Bar on 8» відкривається фантастичний панорамний вид.

Крім того, гості готелю «Hyatt Regency Kiev» можуть відвідати власний тренажерний зал і відпочити у сауні або турецькій лазні. Також на території працюють масажний кабінет і салон краси.

Готель має в своєму розпорядженні всі необхідні засоби для проведення банкетів і зустрічей на найвищому рівні і відповідає будь-яким потребам клієнтів: від невеликих ділових зустрічей до масштабних конференцій з великою кількістю відвідувачів. Загальна площа приміщень, відведених для ділових зустрічей, становить близько 1000 кв. м., включаючи банкетний зал площею 371 кв. м., 10 конференц-залів і 2 кімнати для переговорів.

Всі конференц-зали, обладнані за останнім словом техніки, також оснащені високошвидкісний інтернет-лінією. Система бездротового доступу в інтернет (технологія Wi-Fi) встановлена у всіх гостьових приміщеннях готелю. У бізнес-центрі готелю вам також запропонують послуги перекладача та секретаря.

У готелі «Hyatt Regency Kiev» організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством (рис. 2.1)

Керівником готельного підприємства є голова правління, оскільки готель «Hyatt Regency Kiev» є відкритим акціонерним товариством. В готелі прийнятий демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

Управлінська ланка керуванням готелем здійснюється Зборами Акціонерів, Головою правління та його заступником. Голова правління на щорічних зборах акціонерів ухвалює бізнес-план на поточний рік, а також інші стратегічні плани довгострокового характеру. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавських функцій знижується з

підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому — 50%, на нижньому - близько 70% загального часу менеджерів.



Рис. 2.1. Організаційна структура логістичної системи управління готельним підприємством

Місія готелю «Hyatt Regency Kiev» - «Забезпечити своїм Гостям краще індивідуальне обслуговування, комфорт, спокійні і вишукані умови проживання, створюючи атмосферу затишку і благополуччя.

Проаналізуємо організаційно-економічну діяльність готелю. Динаміка обсягу доходів готелю «Hyatt Regency Kiev» наведено в рис. 2.2.

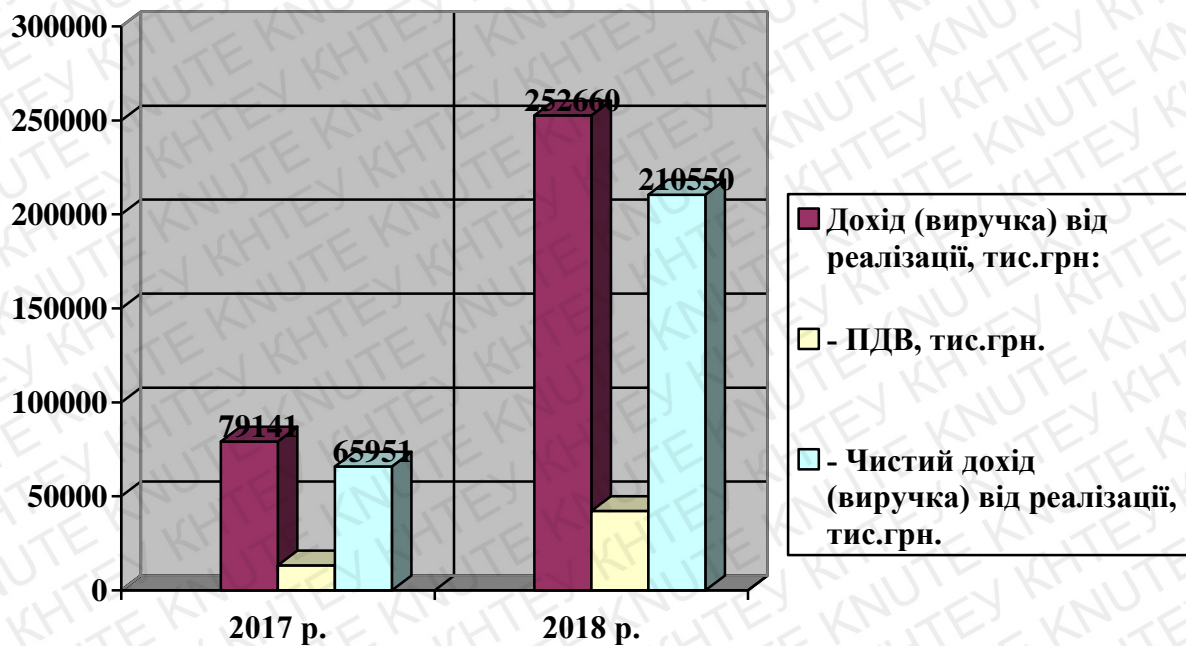


Рис. 2.2. Динаміка обсягу доходів готелю «Hyatt Regency Kiev» у 2017 – 2018 рр., тис. грн.

Як свідчить практика, готелю вдається досить успішно проводити маркетингову кампанію. Оскільки кожного року спостерігається помітне зростання обсягів послуг. Аналізуючи ступінь виконання плану доходу готелю «Hyatt Regency Kiev» у 2017 – 2018 рр., я відмітила наступне: дохід від реалізації продукції, товарів та послуг у 2017 році склав 79141 тис. грн., в 2018 році дохід зріс до 252660 тис. грн.. Податок на додану вартість у 2018 році відповідно зріс на 28920 тис. грн.. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг у 2017 році становив 65951 тис. грн., в 2018 році – 210550 тис. грн., у 2018 році обсяг чистого доходу зріс на 144599 тис. грн.. Темп приросту становить 2,19%.

Поточні витрати підприємства готельного господарства - це сукупність витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної експлуатаційно - комерційної (виробничо-комерційної) діяльності підприємства, виражених у грошовій формі. Динаміка суми та рівня поточних витрат представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка поточних витрат в готелі «Hyatt Regency Kiev»
за 2017-2018 рр.**

Показники	Роки		Абсолютні відхилення тис. грн..	Темп росту, %
	2017	2018		
	тис. грн..	тис. грн..		
Матеріальні витрати	19082	29594	10512	55
Витрати на оплату праці	13452	24360	10908	81
Відрахування на соціальні заходи	3670	7426	3756	102.3
Амортизація	13009	15159	2150	16,5
Інші операційні витрати	44594	58482	13888	31,1
Всього поточних витрат	93807	135021	41214	43,9

Матеріальні витрати в 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшилися на 55 %. Витрати на оплату праці у 2018 році збільшилися на 81%. Відрахування на соціальні заходи у 2017 році становили 3670 тис. грн., а у 2018 - 7426 тис. грн. Амортизація збільшилась на 2150 тис. грн., тобто на 16,5%. Інші операційні витрати у 2018 році в порівнянні з 2007 роком збільшилися на 31,1%.

Ціни встановлюються відділом маркетингу на кожний день в залежності від вище перерахованих чинників. Ціноутворення відбувається наступним шляхом: існує стандартна ціна номеру (напр. «Стандартного/King Room») 330 євро (мінімальна ціна), та «щоденна змінна» («modifier») яка має своє значення, наприклад 150 євро. Додаючи два значення утворюється ціна на номер – 480 євро на добу без сніданку. Мінімальна ціна на кожну категорію номеру ніколи не змінюється (за виключенням корпоративних та спеціальних цін), змінюється щодня тільки значення «modifier». Додаючи нове значення «modifier» до стандартної ціни, готель знову отримує нову ціну дня. Ціни також коливаються від днів тижню, у будні ціни зростають, та відповідно зменшуються на вихідні.

У рамках цінової конкуренції може застосовуватися значна кількість моделей ціноутворення. Найбільш популярним в умовах ринку став метод ціноутворення за існуючими цінами, що ґрунтується на оцінці цін конкурентів з меншою увагою до своїх витрат і попиту на продукцію. Середня ціна на готельні номери бренду Hyatt представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ціни на номери готелю «Hyatt Regency Kiev»

King room, Twin Room	330 – 620 євро
Deluxe King Room, Deluxe Twin Room	550 – 680 євро
Regency Suite King	680 – 900 євро
Regency Executive King	700 – 1300 євро
Diplomatic Suite	1300 – 1700 євро
Presidential Suite	2900 – 3400 євро

Існують також спеціальні корпоративні ціни для компаній, постійний та дуже важливих для готелю гостей. Такі ціни можуть торкатися не тільки розміщення, а й додаткових послуг (транспорту послуг конференц – залів, бізнес - центру). Вони завчасно аналізуються та узгоджуються із директорами відділу продажу, фінансів та заступником генерального менеджера «Hyatt Regency Kiev».

Фактор сезонності впливає не тільки на ціну номерів, але й на рівень завантаженості готелю. Середньо річна завантаженість складає 77%, що є дуже великим показником для Києва, при такому рівні цін на розміщення. Дійшовши свого максимуму взимку, ближче до святкового періоду, ці показники почали помітно й різко спадати, проте на короткий період (від Нового Року до кінця лютого), 25 – 35 %. Весняний період показав, прогнозований підйом заповнюваності від 65% до 90% в середньому.

Найнапруженішим став період з початку квітня до кінця травня місяця. Від відобразився як на найбільшій завантаженості від початку функціонування 70 – 100% , так і на рівні цін на номери.

Таблиця 2.2

**Динаміка оборотності місця в готелі «Hyatt Regency Kiev»
за 2017-2018 рр.**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Абсолютні відхилення 2018-2017	Темп приросту, % 2018-2017
		2017	2018		
Місткість	місць	684	640	-44	-6,4
Загальний час перебування приїжджих	людино-діб	135300	136500	1200	0,9
Середній термін перебування гостя у готелі	доба	1,88	1,89	1,00	1,00
Обслуговано приїжджих	осіб	72000	72200	200	0,3
Оборотність місця:					
У добах	доба	197,80	213,28	15,47	7,82
У кількості осіб	осіб	105	113	7,55	7,2

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що оборотність місця у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшилася, а саме: у добах оборотність місця зросла на 7,82%, а у кількості осіб збільшилася на 7,2 %. Кількість приїжджих щороку зростає, загальний час перебування гостей теж. Середній термін перебування гостя складає 1,89 діб.

2.2 Оцінювання ефективності системи менеджменту готелю

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з постійних проблем в готелі серед працівників. Система матеріальної мотивації готелю «Hyatt Regency Kiev» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими актами.

В готелі відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу. Матеріальна мотивація готелю «Hyatt

Regency Kiev» включає в себе оплату праці та виплати, що не входять до оплати праці.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо. Розмір доплати становить до 100% посадового окладу відсутнього працівника.

Для керівників, професіоналів і фахівців нараховується премія за професійні успіхи.

Вона виплачується один раз на квартал. Показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу для кожного працівника на індивідуальній співбесіді із керівником відділу (для керівників – із директором) і залежать від функції відділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем у діяльності підприємства.

Однак їх кількість завжди є однаковою і становить 4 показники. Кожен з них оцінюється максимально у 5 балів. Максимальна сума за усіма показниками дорівнює 20 балів. Залежно від рівня досягнення кожного показника працівник може отримати премію в розмірі до 20%.

Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком, на нашу думку, є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

Система матеріальної мотивації різних категорій персоналу представлена у таблицях 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3

Система матеріальної мотивації робітників на готелю «Hyatt Regency Київ»

Заробітна плата	
Основна	Додаткова
Тарифна ставка	Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
	Доплата за роботу у вечірній час
	Доплата за роботу у нічний час
	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати
	Оплата за невідпрацьований час
	Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.4

Система матеріальної мотивації керівників, професіоналів і фахівців готелю «Hyatt Regency Київ»

Заробітна плата	
Основна	Додаткова
Посадовий оклад	Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
	Доплата за роботу у вечірній час
	Доплата за роботу у нічний час
	Надбавка за знання та використання в роботі іноземних мов
	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати
	Оплата за невідпрацьований час
	Премія за професійні успіхи

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, в готелі «Hyatt Regency Київ» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, збільшення частки ринку). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню

продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації готелю «Hyatt Regency Kiev» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Одним із показників, що вказує на ефективність організації оплати праці в готелі є структура фонду оплати праці. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці готелю «Hyatt Regency Kiev» у 2017-2018 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури фонду оплати праці готелю «Hyatt Regency Kiev»

Назва показників	2017, тис. грн	2017, %	2018, тис. грн	2018, %	Зміни у структурі, в. п.
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього	2940,0	100,00	3744,0	100,00	0
У тому числі:					
Фонд основної заробітної плати	2414,92	82,14	2903,9	77,56	-4,58
Фонд додаткової заробітної плати, всього	525,1	17,86	840,2	22,44	4,58
З нього					
Виплати внаслідок зростання споживчих цін	69,0	13,13	143,8	17,11	3,98
Оплата за невідпрацьований час	24,8	4,73	44,8	5,33	0,60
2. Виплати, що не входять до оплати праці:	175,0	100,00	234,0	100,00	0
Нараховано виплат працівникам за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням	127,9	73,08	157,7	67,39	-5,69
Оплата перших 5-ти днів тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	47,1	26,92	76,3	32,61	5,69

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

До складу фонду оплати праці штатних працівників входить фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати. В свою чергу до складу

фонду додаткової заробітної плати входять виплати внаслідок зростання споживчих цін та оплата за невідпрацьований час. Оплата за невідпрацьований час – це оплата основної та додаткової відпустки штатних працівників в готелі.

Фонд оплати праці готелю «Hyatt Regency Kiev» у 2018 р. становив 3744 тис. грн., що на 27,3% більше, ніж у 2017 р. (2940 тис. грн.) і на 37,92% більше порівняно із 2018 р. (2880 тис. грн.). Збільшення фонду оплати працівників відбулось через зростання розміру заробітної плати в готелі.

Вструктурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2017 р. становила 82,4%, у 2018 р. – 77,56%. Фонд додаткової заробітної плати у 2017 р. дорівнював 17,6% від фонду оплати праці, у 2018 р. – 22,44%. Із виплат, що не входять до оплати праці 73,08% у 2017 році та 67,39% у 2018 році складали виплати працівникам за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами зумовленими народженням та похованням. Меншу питому вагу у виплатах, що не входять до оплати праці складають оплата перших 5-ти днів тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства 26,92% у 2017 та 32,61% у 2018 році відповідно.

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. З одного боку, велика питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівнику в тому, що він отримує винагороду за роботу, забезпечує стабільність, що важливо при поточній економічній ситуації, підвищує лояльність до компанії. Але, з іншого боку, невелика питома вага змінної заробітної плати, не здійснює достатньої мотивації персоналу.

Крім того, відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат не стимулює працівників до забезпечення високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи менеджменту готелю «Hyatt Regency Kiev», м. Київ

Нематеріальна мотивація готелю «Hyatt Regency Kiev» включає як загальні нематеріальні стимули, що застосовуються до кожного працівника підприємства, а також креативні, що застосовуються до відповідного відділу підприємства.

Нематеріальними стимулами, що застосовуються до кожного працівника готелю «Hyatt Regency Kiev» є:

1. Корпоративні свята. Працівники готелю «Hyatt Regency Kiev» незалежно від успішності результатів діяльності компанії обов'язково разом проводять новорічний корпоратив наприкінці грудня, а також День народження готелю.
2. Страхування працівників. Після проходження випробувального терміну компанія надає кожному працівникові можливість добровільного страхування. Категорія працівника, а також стаж роботи в компанії визначає вид страхового поліса.

Розглянемо нематеріальні стимули, які застосовуються безпосередньо до кожного специфічного відділу.

Відділ збуту та відділ закупок:

Обмін досвідом з постачальниками. В готелі «Hyatt Regency Kiev» щонайменше один раз на місяць відбуваються зустрічі з постачальниками, які розповідають про новинки сезонної колекції, дарують для тесту товари

Склад та виробництво:

Комфортні умови праці. В готелі «Hyatt Regency Kiev» кімната для відпочинку.

Лист проблем. В готелі «Hyatt Regency Kiev» на сайті є сторінка, в яку кожен з працівників може внести свої побажання або пропозиції щодо оптимізації або спрощення роботи готелю.

Середній вік керівної ланки готелю «Hyatt Regency Kiev» складає 45 років,

що безумовно впливає на прогресивність діяльності компанії та консервативізм її розвитку.

Сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози нематеріальної системи мотивації готелю «Hyatt Regency Kiev» розглянемо за допомогою SWOT-аналізу. Для того, щоб проаналізувати нематеріальні мотиваційні фактори працівників готелю «Hyatt Regency Kiev» було використане соціологічне дослідження відносно кожного відділу компанії.

<ul style="list-style-type: none"> • Згуртованість колективу • Високий рівень задоволеності працею працівників • Довготривалі робочі зв'язки між працівниками компанії • Наявність системи соціального захисту • Хороші умови праці • Репутація компанії <p style="text-align: center;">STRENGTH</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відсутність стратегічних, установок в області розвитку персоналу компанії 2) Слабке фінансування заходів по управлінню персоналом 3) Застарілі посадові інструкції та вимоги до працівників 4) Повна залежність системи мотивації від поглядів директора 5) Консервативність в розвитку
<ol style="list-style-type: none"> 1) Новий напрямок розвитку внаслідок участі компанії в інноваційних програмах 2) вигідне місце розташування 3) Можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади 4) Високий рівень продуктивності 5) Приємні в спілкуванні та доброзичливі працівники <p style="text-align: center;">OPPORTUNITY</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Несприятлива соціально-економічна політика країни 2) Поява нових сильних гравців на ринку суб'єктів готельного бізнесу, що використовує інноваційний підхід до розвитку компанії в цілому, так і до розвитку персоналу безпосередньо <p style="text-align: center;">THREAT</p>

Рис. 2.3 SWOT-аналіз нематеріальної системи мотивації готелю «Hyatt Regency Kiev»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6

**Результати анкетного опитування працівників бухгалтерії готелю
«Hyatt Regency Kiev»**

Робітники	Показники										Сума
	Тренінги за власним бажанням	Відвідання курсів англійської мови	Страховання	Можливість працювати 1 день у віддаленому доступі	Талони на паливо для автомобіля	Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи	Співчутливе ставлення з боку менеджерів	Нові завдання, цікава робота	Кампанія збору свого школяра	Стабільність зайнятості	
1	7	8	9	2	1	3	6	5	4	10	
2	5	4	10	1	3	8	9	7	2	6	
3	1	4	10	3	5	2	6	7	9	8	
Сума рангів, S _j	32	36	66	12	19	33	47	44	34	62	385
Середнє значення	38,5										
Відхилення суми від середньої суми, d _j	-6,5	-2,5	27,5	-26,5	-19,5	-5,5	8,5	5,5	-4,5	23,5	
d _j ²	42,25	6,25	756,25	702,2	380,2	30,25	72,25	30,25	20,25	552,2	2592

Перед визначенням ступеня впливу вказаних чинників необхідно зробити статистичний аналіз отриманих оцінок. Він полягає у визначенні ступеня узгодженості думок працівників відділу бухгалтерії щодо відносної значущості чинників, які розглядаються. Мірою узгодженості є коефіцієнт конкордації (W), який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 * S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.1)$$

де S — сума квадратів відхилень суми оцінок з кожного чинника від середньої суми,

n — кількість чинників (показників),

m — кількість опитаних експертів (працівників).

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1. Коли думки експертів повністю збігаються, коефіцієнт конкордації дорівнює 1, при незбігу думок — 0. У нашому випадку коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{12 * 16674}{20^2 * (10^3 - 10)} = \frac{200088}{400 * (1000 - 10)} = 0,51$$

Таким чином, середній ступінь узгодженості думок серед працівників є достатнім.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації використовують критерій r^2 (критерій Пірсона), який підлягає r^2 — розподілу з числом ступенів свободи ($n - 1$). Для розрахунку r^2 використовують таку формулу:

$$r^2 = m * (n - 1) * W = \frac{12 * S}{m * n * (n + 1)} \quad (2.2)$$

$$r^2 = \frac{12 * 16674}{20 * 10 * (10 + 1)} = 90,95$$

Розрахункове значення порівнюється з табличним. В нашому випадку при числі ступенів вільності $n - 1 = 10 - 1 = 9$ і рівні значущості $\alpha = 0,05$ табличне значення $r_{2\text{таб.}} = 19,92$

Оскільки $r^2 > r_{2\text{таб.}}$, то гіпотезу про випадковість думок експертів приймають. Отже, з імовірністю 0,95 можна стверджувати, що існує певна узгодженість думок експертів відносно показників, які впливають на результат.

Провівши анкетне опитування персоналу готелю «Hyatt Regency Kiev» можна порівняти важливість мотивів для працівників кожного з департаментів підприємства. Для цього треба поррахувати вагомість кожного мотиву в результатах анкетного опитування кожного відділу відповідно. Результати розрахунку вагомості представлені в табл. 2.7, а розрахунок здійснюється по наступній формулі:

$$\gamma = \frac{m * n - S_j}{\frac{1}{2} * m * n * (n - 1)} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця вагомості показників кожного з департаментів готелю «Hyatt Regency Kiev»

	Вагомість показники										Сума
	Тренінги за власним бажанням	Відвідання курсів англійської мови	Страховання	Можливість працювати 1 день у віддаленому доступі	Талони на СПА	Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи	Співчутливе ставлення з боку менеджерів	Нові завдання, цікава робота	Кампанія «Збери свого школяра»	Стабільність зайнятості	
Бухгалтерія	0,107	0,092	0,039	0,138	0,181	0,130	0,110	0,031	0,122	0,050	1
Відділ реалізації	0,121	0,108	0,013	0,184	0,162	0,117	0,073	0,083	0,114	0,025	1
Відділ закупок	0,185	0,161	0,110	0,015	0,125	0,117	0,081	0,116	0,073	0,021	1
Транспортний відділ	0,075	0,021	0,116	0,011	0,183	0,109	0,083	0,117	0,162	0,121	1
Склад	0,086	0,070	0,187	0,022	0,011	0,110	0,116	0,117	0,164	0,119	1
Виробництво	0,121	0,108	0,013	0,184	0,162	0,117	0,073	0,083	0,114	0,025	1

Розбіжності у мотиві роботи у віддаленому доступі пояснюється відмінністю оплати праці та виду виконуваних робіт працівників різних департаментів готелю.

Працівникам усіх департаментів однаково важливе повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи, співчутливе ставлення з боку керівників а також цікавість роботи.

Важливість співчутливого ставлення з боку керівника пояснюється тим, що середній стаж роботи працівників в готелі готелю «Hyatt Regency Kiev» складає більше 7 років, що означає, що особи, працюючи на даному підприємстві віддали найкращі роки свого професійного розвитку даній компанії, і їм важливо, щоб компанія, в обличчі керівників департаментів та директора цінувала їх вклад.

. В рамках проведеного анкетного опитування було встановлено, що лише 25,3% працівників готелю «Hyatt Regency Kiev» вважає, що нематеріальна система мотивації є розвиненою на високому рівні, 36% опитаних вважає, що компанія має низький рівень нематеріальної мотивації (рис. 2.4.).

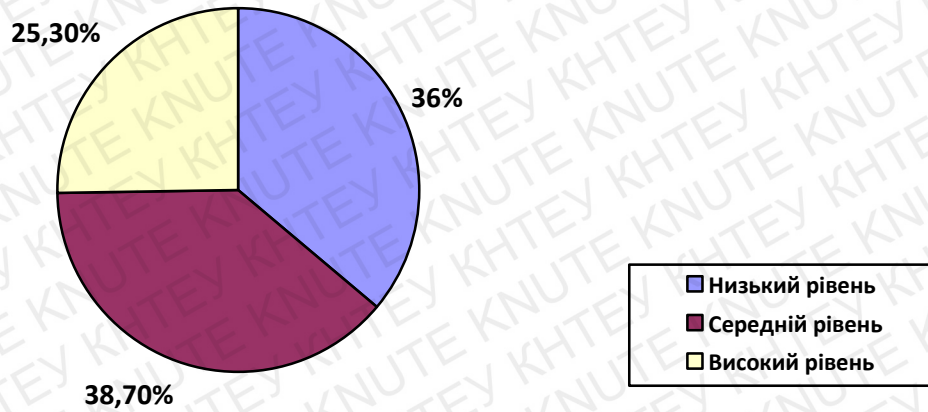


Рис. 2.4 Оцінка рівня дії системи нематеріальної мотивації працівників готелю «Hyatt Regency Київ»

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

Розглянемо рівень нематеріальної мотивації праці працівників готелю «Hyatt Regency Київ» за допомогою інтегрального показника М, значення якого графічно зображено на рисунку 2.3.5



Рис. 2.5 Результати експертної оцінки рівня нематеріальної мотивації праці персоналу готелю «Hyatt Regency Київ»

П'ятикутник мотивації праці готелю «Hyatt Regency Kiev» має неправильну форму, оскільки два вектора («організація» та «оцінка, контроль») більш розвинені ніж інші. Показник рівня мотивації праці $M = 5,353$ ($0,875+1,083+1,3+0,875+1,22$) свідчить про рівень мотивації праці дещо вище середнього, але одержані значення довжини векторів (M_i) показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства готельного господарства.

Характеристики станів індикаторів різних експертів були протилежними за деякими функціональними групами, що свідчить про коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника, його знань, досвіду, структурного підрозділу (специфіки діяльності, професійно-кваліфікаційного складу колективу). Для досягнення кількісного та якісного зростання потенціалу персоналу та підприємництва розроблено рекомендації щодо: залучення працівників управління фірмою на основі прав власності, розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів, удосконалення планування кар'єри; впровадження складання індивідуальних планів роботи на окремих робочих місцях.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KIEV», М. КИЇВ

3.1. Модель формування системи креативного менеджменту готелю

Для того, щоб запропоновані креативні методи мотивації були успішно реалізовані в готелі «Hyatt Regency Kiev», необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. На даному етапі необхідно впровадити систему мотивації в одному з департаментів, для виявлення її слабких сторін. Проте стрімка зміна системи мотивації може викликати зворотній ефект і мати негативні соціально-економічні наслідки. Перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримують винагороду за чинною системою мотивації, але їм пояснюється, що б вони отримали за аналогічні результати праці при новій системі мотивації, враховуючи організаційну структуру підприємства, менеджеру необхідно донести дану інформацію до керівників департаментів, щоб ті в свою чергу готували підґрунтя для прийняття майбутніх змін серед працівників своїх департаментів.

2. Коригування системи мотивації. Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при виборі креативних методів мотивації для підприємства готелю «Hyatt Regency Kiev» та їх максмальної адаптації до роботи готелю.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), Програми впровадження креативних методів мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу готелю з системою мотивації. Необхідно на зборах колективу пояснити працівникам цілі введення нових методів мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження інноваційних методів. Крім того, необхідно розіслати працівникам email-листи із детальною інформацією про креативні методи мотивації. Також потрібно, за необхідності, надавати консультаційну підтримку працівникам і керівникам департаментів.

Проте з попереднього досвіду готелю «Hyatt Regency Kiev», зрозуміло, що не достатньо лише розробити і впровадити креативні методи мотивації персоналу. Необхідна їх постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, департаментів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Враховуючи розмір, та специфіку роботи готелю «Hyatt Regency Kiev», моніторинг системи мотивації доцільно проводити кожні пів року.

Мотиваційний моніторинг готелі «Hyatt Regency Kiev» передбачає:

1. Визначення мети проведення моніторингу: вивчення потреб працівників готелю у сфері праці, мотиваційного потенціалу, ступеня його використання.
2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення. На даному етапі готелю «Hyatt Regency Kiev» необхідно з'ясувати на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності підібраних методів мотивації, мотиваційного профілю працівника, чи зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі відділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.

3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання. Для проведення мотиваційного моніторингу в рамках підприємства готелю «Hyatt Regency Kiev» була розроблено анкетне опитування.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу в готелі.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути:

- визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу;
- відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням;
- відповідність заробітної плати і продуктивності праці;
- відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації, тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу готелю «Hyatt Regency Kiev». На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення. Лише сплановані, грамотні, обґрунтовані впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

Щоб спонукати працівників досягати мети організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему: змістовність праці, її корисність, мотиви, пов'язані з визнанням роботи, мотиви одержання цінностей, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність діяльності.

Для виявлення мотиваційних потреб працівників готелю «Hyatt Regency Kiev» в рамках мотиваційного моніторингу використовуємо модель Ш. Річі та П. Мартіна, сутність якої зводиться до своєрідного виявлення мотиваційних потреб працівників за допомогою тестів за 12 факторами (тільки один з яких суто матеріального характеру). Ці 12 факторів обґрунтовані Ш. Річі і П. Мартіном як найважливіші з множини інших факторів, що впливають на активізацію трудової діяльності працівників (табл. 3.1.) [69, с. 115-116].

Таблиця 3.1

Основні фактори мотивації працівників в готелі

№ п/п	Назва фактора	Сутність мотиваційних факторів
1.	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних обов'язків, додаткові чи важкі фінансові зобов'язання)
2.	Умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне оточуюче середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу; наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дали можливість оцінити результати своєї роботи; потреба у зменшенні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може бути індикатором стресу або стурбованості. Вона може зростати або знижуватись, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі
4.	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег
5.	Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег

Продовження табл. 3.1

6.	Визнання	Потреба у визнанні з боку інших людей, цінуванні досягнень та успіхів індивідуума оточуючими. Цей показник вказує на спрямованість до професійної (горизонтальної) кар'єри, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самомотивованим. Показник прагнення визначати для себе і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі
8.	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості, прагнення до вертикальної (посадової) кар'єри
9.	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
10.	Креативність	Бажання бути людиною нетривіального мислення, спроможним до аналізу, відкритим до нових ідей працівником. Цей показник свідчить про тенденції до прояву допитливості, нетривіального мислення, але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідуум, не обов'язково будуть правильними та прийнятними
11.	Самовдосконалення	Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності, самовдосконалення
12.	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті виконання суспільно корисної роботи. Це показник потреби в роботі, що наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Технологія виявлення значимості факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів.

Тест сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність порівняти 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, зрештою відкривають свої справжні думки.

Результати опитування згруповані та виражають загальну значимість факторів для працівників готелю «Hyatt Regency Kiev».

Під час наступного опитування вимірюється ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього респондентам пропонувалося заповнити табл. 3. 2, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Таблиця 3. 2

Інформація для складання мотиваційного профілю працівників готелю «Hyatt Regency Kiev»

№ фактора	Мотиваційний фактор	Значимість фактора	Ступінь задоволеності
1.	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	0,7	0,5
2.	Комфортні фізичні умови праці	0,3	1,0
3.	Структурування роботи	0,3	1,0
4.	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	0,7	1,0
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	0,4	1,0
6.	Визнання заслуг	0,9	0,7
7.	Прагнення до досягнень	0,9	0,7
8.	Влада і впливовість	0,7	0,9
9.	Різноманітність і зміни	0,9	0,5
10.	Креативність	0,8	0,5
11.	Самовдосконалення	1,0	0,6
12.	Цікава та корисна робота	0,8	0,9

Далі значення із табл. 3. 2 переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис.3.1.). По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх задоволеність. В першому квадраті значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактора лежить у діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

Слід зазначити, що позитивним є той факт, що жоден фактор не потрапив у квадрат I, який характеризується низькими мотиваційними потребами та низькою задоволеністю працівників.

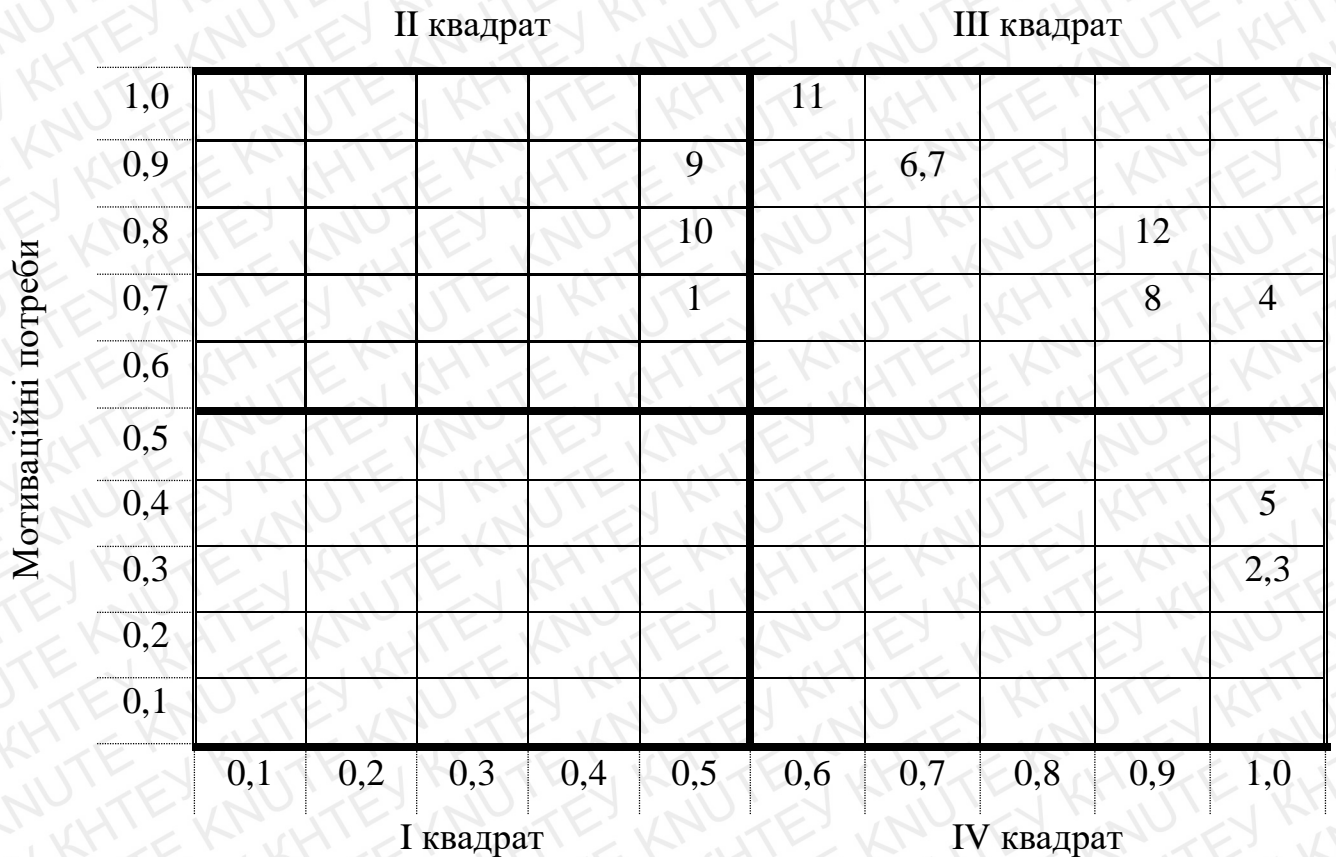


Рис. 3.1. Діаграма фактичного мотиваційного профілю працівників готелю «Hyatt Regency Kiev»

Особливої уваги заслуговує квадрат II, який характеризується високими мотиваційними потребами і низькою задоволеністю виявлених потреб. З наведеної на рисунку 3.1. діаграми видно, що для мотивування опитаних працівників передусім необхідно звернути увагу на фактори 9 (різноманітність і зміни), 10 (креативність) і 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність.

Не слід ігнорувати і фактор 11 (самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому квадраті на межі з другим.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, пропонуємо використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника.

Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Щоб визначати мотиваційний потенціал працівника ($M_{\text{працівника}}$), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (C), які зафіксовані в таблиці 3.1.2. Тобто мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3 + \dots + C12.$$

Мотиваційний потенціал підприємства ($M_{\text{підприємства}}$) можна визначити таким чином [51, с. 138]: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Згідно з даними таблиці 3. 2., мотиваційний потенціал готелю складає:

$$M_{\text{підприємства}} = (0,5 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,7 + 0,7 + 1,0 + 0,5 + \dots + 0,5 + 0,6 + 0,9) / 39 = 0,775.$$

Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на дванадцяти факторах мотивації, і припустити, що за всіма факторами задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу підприємства буде дорівнювати 1,0. Відтак, можна вважати мотиваційний потенціал підприємства достатньо високим, однак в підприємства існують резерви для його підвищення.

Застосування мотиваційного моніторингу на сучасному етапі розвитку

готелю:

- 1) призведе до покращення роботи працівників;
- 2) дасть змогу виявити позитивні і негативні сторони мотивації працівників;
- 3) призведе до покращення репутації організації серед інших організацій.

Слід також зазначити, що проведення моніторингу процесів мотивації в готелі не є самоціллю, а є інструментом для досягнення головної мети для створення більш досконалої системи стимулювання за допомогою впровадження інноваційних методів мотивації, яка б забезпечувала підвищення ефективної діяльності та розвиток підприємства.

3.2. Методичне забезпечення використання креативних методів управління готелем

Система мотивації персоналу готелю «Hyatt Regency Kiev» має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства.

З метою вирішення цих проблем пропонуємо проєкт удосконаленої системи мотивації персоналу готелю.

Для того, щоб система мотивації була ефективною вона повинна відповідати стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, цілям підприємства. Готель дотримується стратегії росту, яка передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації, постійних нововведень. При стратегії росту стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників. Крім того перед підприємством визначені такі цілі: відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки. Тому при

формуванні системи мотивації готелю «Hyatt Regency Kiev» будемо обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей готелю.

Нарахування основної заробітної плати пропонуємо здійснювати на основі використання грейдової системи оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства.

Для формування грейдової системи оплати праці перш за все необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристик працівника тощо. Для аналізу робіт використовувався метод вивчення документів (посадових інструкцій).

Розмір заробітної плати за грейдовою системою залежить від цінності посади для підприємства. Тому наступним етапом грейдування є визначення значущості посад, яке пропонуємо здійснювати за допомогою факторно-балового методу. Для оцінювання посади в готелі необхідно обрати критерії, за якими буде проводитись оцінка.

Для оцінювання посад готелю «Hyatt Regency Kiev» ми обрали такі критерії: управління працівниками, відповідальність, самостійність, досвід роботи, знання, складність роботи, вклад в досягнення цілей підприємства.

Наступним кроком є розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами. Пропонуємо встановити п'ять рівнів оцінювання посад, які позначимо латинськими літерами А-Е (табл. 3.2.).

Необхідно визначити вагомість кожного фактору оцінювання. Для цього потрібно розподілити 100% між усіма факторами із врахуванням їх значущості (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання посад готелю

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1.	Управління працівниками	16
2.	Відповідальність	16
3.	Самостійність	12
4.	Досвід роботи	12
5.	Знання	12
6.	Складність роботи	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	16
	Всього	100

Коефіцієнти вагомості візьмемо за максимальну кількість балів для відповідних факторів і розподілимо оцінки за рівнями з однаковими кроками (табл. 3. 3).

Таблиця 3. 3

Балова шкала оцінювання посад

	Фактор оцінювання посад	Рівень оцінки				
		A	B	C	D	E
1.	Управління працівниками	0	4	8	12	16
2.	Відповідальність	0	4	8	12	16
3.	Самостійність	0	3	6	9	12
4.	Досвід роботи	0	3	6	9	12
5.	Знання	0	3	6	9	12
6.	Складність роботи	0	4	8	12	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	0	4	8	12	16

Після цього необхідно оцінити посади кожного з департаментів готелю за обраними факторами і підсумувати кількість балів за кожною посадою відділу(табл. 3. 4).

Таблиця 3. 4

Результати оцінювання посад

Посада	Оцінка за факторами оцінки посад							Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	
Адміністратор	16	16	9	9	9	16	16	91
Керівник відділу маркетингу	4	8	6	6	9	12	12	57
Менеджер	0	4	6	3	9	12	12	48
Менеджер департаменту бронювання	0	4	6	3	9	8	8	38
Горнична	4	8	6	6	9	12	12	57
Головний бухгалтер	8	12	9	9	9	12	12	70
Бухгалтер	0	8	3	3	9	4	4	31
Електрик	0	0	0	0	3	4	0	7
Головний механік	8	4	6	6	9	8	8	49
Менеджер з кадрів	0	4	6	3	6	8	8	35
Координатор зміни	4	4	3	6	3	4	4	30
Програміст	0	4	0	3	3	4	4	18
Шеф-повар	0	0	0	0	0	4	0	4
Начальник складу	8	12	9	6	9	12	12	6
Начальник виробництва	12	12	12	12	9	16	16	88
Офіс-менеджер	0	4	6	3	9	8	4	34
Начальник транспортного підрозділу	12	12	9	9	6	8	8	64
Працівник складу	0	4	3	3	6	4	4	24
Водій	0	4	6	3	9	8	8	38
Комірник	0	4	3	3	6	4	4	24

За результатами оцінювання посад доцільно проаналізувати відповідність рівня основної заробітної плати цінності посад шляхом побудови лінії тренду (рис. 3.2.).

У випадку, якщо основна заробітна плата відповідала б цінності посади, всі точки лежали б на лінії тренду. Проте, як видно з рис 3.2., спостерігається невідповідність заробітної плати окремих посад їх цінності (заробітна плата посад, точки яких розташовані над лінією тренду, є завищеною, а тих, що розміщені під лінією тренду, є заниженою).

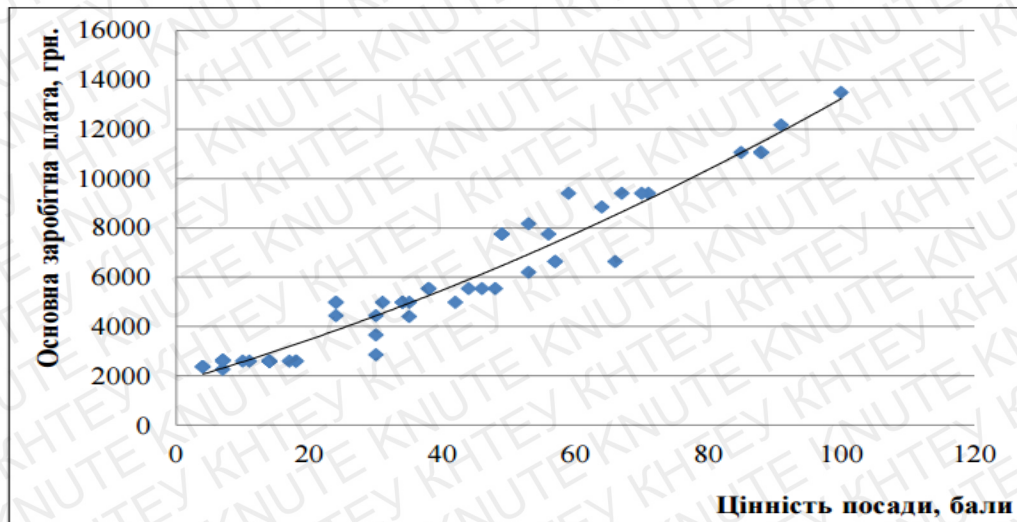


Рис. 3.2. Залежність основної заробітної плати від цінності посад

Наступним етапом розробки грейдової системи оплати праці є формування грейдів. Для цього необхідно проранжувати посади за їх цінністю і розділити на групи (грейди) залежно від кількості набраних балів та з врахуванням категорії (професійної групи) персоналу (табл. 3. 5)

Таблиця 3. 5

Формування грейдів за результатами оцінювання посад

Грейд	Посада	Сума балів
7 грейд	Радник директора	91
	Начальник виробництва	88
6 грейд	Головний бухгалтер	70
	Начальник складу	68
	Начальник транспортного підрозділу	64
	Начальник відділу реалізації	57
	Начальник відділу постачання	57
5 грейд	Головний механік	49
	Менеджер із реалізації	48
	Менеджер з постачання	38
	Водій	38
4 грейд	Інспектор з кадрів	35
	Офіс-менеджер	34
	Бухгалтер	31
	Координатор зміни	30
3 грейд	Працівник складу	24
	Комірник	24
	Оператор головного пульта керування	18
2 грейд	Слюсар електрик з ремонту устаткування	7
1 грейд	Укладальник-пакувальник	4

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення

основної заробітної плати для посад кожного грейду. Для цього визначимо інтервали міжкваліфікаційних співвідношень, тобто встановимо мінімальні і максимальні коефіцієнти для кожного грейду, які показують у скільки разів основна заробітна плата більша, ніж мінімальна заробітна плата, що встановлена в готелі (табл. 3. 6).

Таблиця 3. 6

Міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці за грейдами

Грейд	K_{\min}	K_{\max}	$K_{\text{ср}}$	Абсолютне зростання $K_{\text{ср}}$	Відносне зростання $K_{\text{ср}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
7	5,4	6,8	6,1	1,1	22	1,4	0,3
6	4,3	5,7	5,0	1,0	25	1,4	0,3
5	3,4	4,6	4,0	0,9	31	1,2	0,3
4	2,5	3,7	3,1	0,9	40	1,2	0,3
3	1,6	2,8	2,2	0,6	37	1,2	0,3
2	1,3	1,9	1,6	0,3	23	0,6	0,3
1	1,0	1,6	1,3	-	-	0,6	-

При диференціації посадових окладів ми орієнтувались на середньоринкову заробітну плату (рис. 3.3).







Основна заробітна плата	Максимальна заробітна плата		Середня заробітна плата		15% від середньої заробітної плати
	Середня заробітна плата		Середньоринкова заробітна плата		5%
	Мінімальна заробітна плата		Середня заробітна плата		15% від середньої заробітної плати

Рис. 3.3 Діапазон визначення основної заробітної плати із врахуванням середньоринкової заробітної плати

Після встановлення основної заробітної плати за грейдовою системою доцільно порівняти її із фактичними розмірами основної заробітної плати в готелі. Якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, її необхідно підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна знижувати, а потрібно запровадити

тимчасові надбавки. Поступово оклади (посадові оклади) мають вирівнятися в міру підвищення мінімальної заробітної плати.

На нашу думку, впровадження грейдової системи оплати праці в готелі є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал.

Крім основної заробітної плати передбачені виплати, які наявні при діючій системі мотивації, зокрема доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплата за роботу у вечірній час, доплата за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплата за невідпрацьований час, надбавка за знання і використання в роботі іноземних мов.

На нашу думку, премія за професійні успіхи, яка уже виплачується в готелі щоквартально, має достатній мотиваційний ефект, відповідає цілям підприємства і сприяє їх досягненню. Тому ми вважаємо за доцільне здійснювати в подальшому її виплату для керівників, професіоналів та фахівців. Проте доцільно збільшити її розмір до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча б 10% від заробітку. Оскільки у кварталі три місяці, то саме 30-відсоткова премія відповідатиме даній умові.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою рекламаций в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.7). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3. 7

Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

Показник преміювання	Якість продукції				
Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
Розмір премії	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Продуктивність праці				
Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Ініціативність				
Ефект раціональних пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу	Впливають на зростання показників діяльності підприємства
Розмір премії %	2	4	6	8	10

Передбачається, що премія за високі результати роботи заохочуватиме основних робітників до збільшення обсягів виробництва шляхом вищих темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості надання послуг, ініціативності, креативності, які в свою чергу можуть суттєво покращити результати діяльності підприємства. Шкала преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.8). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3. 8

Шкала преміювання допоміжних робітників за надання послуг

Показник преміювання		Ритмічна робота устаткування				
1.	Коефіцієнт ритмічності	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-1,00
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання		Збільшення міжремонтного періоду роботи				
2.	Збільшення міжремонтного періоду, роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніж на 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100% і більше
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

. Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивацій персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Пропонуємо розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого списку на певну суму балів, яка є різною для кожного грейду.

Для формування соціального пакету необхідно провести анкетування працівників з метою визначення тих благ, у яких вони зацікавлені.

За результатами опитування складений перелік бенефітів, які увійшли у загальний соціальний пакет. Із використанням прас-листів страхових компаній, фірм з пасажирських перевезень, тренінгових компаній та навчальних закладів, тренажерних залів, санаторіїв та нескладних розрахунків визначено орієнтовну вартість кожного елементу соціального пакету на одного працівника за місяць. Відповідно до вартості бенефітів їм присвоєно певну кількість балів (табл. 3. 9).

Таблиця 3. 9

Перелік можливих елементів соціального пакету

№з/п	Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн.	Кількість балів
1.	Медичне страхування	50	5
2.	Оплата мобільного зв'язку	50	5
3.	Транспортування на роботу і з роботи	290	29
4.	Оплата навчання	430	43
5.	Оплата абонементів в спортзал	330	33
6.	Компенсація вартості службових поїздок в межах Львівської обл.	350	35
7.	Безкоштовні обіди	700	70
8.	Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	800	80

Для кожного грейду присвоєний діапазон балів, в межах якого працівники можуть обрати соціальні послуги та блага. Мінімальна кількість балів відповідає нижній межі грейду, а максимальна – верхній (табл. 3. 10).

Якщо працівник бажає обрати певний елемент соціального пакету, але йому не вистачає для цього балів, він може самостійно оплатити частину вартості послуг.

Таблиця 3. 10

Розподіл балів для формування соціального пакету за грейдами

Грейд	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
7	251	300
6	201	250
5	151	200
4	101	150
3	51	100
2	21	50
1	0	20

На нашу думку, використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним. По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від грейду стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів для кожного грейду заохочуватиме працівника до підвищення кваліфікації та результатів праці.

Загалом соціальний пакет компенсує працівника витрати, пов'язані із виконання функціональних обов'язків, покращує здоров'я працівників та підвищує їх працездатність, сприяє професійному зростанню, посилює мотивацію персоналу, підвищує результати роботи, зменшує плинність кадрів, підвищує лояльність працівників до компанії, формує позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході виконання випускної кваліфікованої роботи магістра з менеджменту отримані наступні висновки:

1. Система мотивації, яка існує в готелі, повинна актуалізуватись і адаптуватись в залежності від стадії життєвого циклу організації, а також зовнішніх умов. Внаслідок цього впровадження креативних методів менеджменту в готелі є актуальною темою дослідження.

Розглянуто сутність, місце та значення мотивації в системі управління персоналом підприємства; досліджено трактування поняття «мотивація» різними авторами та надано власне визначення. Відзначено, що мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей, цілей відділу в якому працює працівник, і, як наслідок, синергетичного ефекту в досягненні цілей організації.

2. У роботі досліджено процес формування системи креативного менеджменту, а саме розглянуто дев'ять підходів до побудови мотиваційної системи, детально проаналізовано принципи формування успішної системи мотивації, надано порядок етапів формування системи мотивації персоналу, досліджено ролі учасників процесу. Зроблено висновок, що основним мірилом, що свідчить про дієвість системи мотивації в готелі, є рівень задоволеності працівників умовами та результатами своєї праці, їх бажання вдосконалюватися та працювати на благо підприємства, що, в результаті знаходить своє відображення у високій конкурентоспроможності кожного індивіда та підприємства в цілому.

3. Проаналізовано та розкрито особливості методів мотивації у роботі з персоналом, наведено широку класифікацію економічних та нематеріальних методів, досліджено зарубіжний досвід мотивації персоналу. Виявлено, що методи мотивації, що є ефективними в іноземних компаніях не завжди працюють в сучасних реаліях. На думку автора, немає єдиного алгоритму підбору

мотиваційних методів, що будуть дієвими для підприємства з визначеними класифікованими параметрами, вибір методів мотивації персоналу є індивідуальним для кожного підприємства.

4. Охарактеризовано господарсько-виробничу діяльність готелю «Hyatt Regency Kiev» на вітчизняному ринку підприємств готельного господарства.

5. Проведено оцінку системи матеріальних стимулів до трудової діяльності персоналу. В готелі відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу. Матеріальна мотивація в готелі включає в себе оплату праці та виплати, що не входять до оплати праці.

Керівництво готелю «Hyatt Regency Kiev» вважає необхідним індивідуальний підхід до мотивації її співробітників. За результатами індивідуальних переговорів для кожного спеціаліста розроблюється гнучка мотиваційна програма, що включає як матеріальні, та і нематеріальні мотиваційні програми, проте за відсутності в готелі HR-відділу, мотиваційні стимули, які обговорюються на співбесіді, чи на тет-а-тет зустрічах з працівниками не завжди працюють належним, обговореним чином. Наявний інспектор кадрів працює лише з звітністю щодо працівників в державні органи, та контролює нарахування основної заробітної плати, додаткова заробітна плата, подарунки, бонуси визначаються директором підприємства.

6. Аналіз системи нематеріальних стимулів персоналу показав, що нематеріальна мотивація готелю «Hyatt Regency Kiev» включає як загальні нематеріальні стимули, що застосовуються до кожного працівника підприємства, а також специфічні, що застосовуються до відповідного відділу підприємства.

До нематеріальних стимулів, що застосовуються до кожного працівника готелю «Hyatt Regency Kiev» є корпоративні свята, страхування працівників та кампанія «збери свого школяра». В залежності від департаменту підприємства, працівників також мотивують тренінгами, комфортними умовами праці, зустрічами, для обміну досвіду з іншими постачальниками. Нематеріальна система мотивації підприємства проаналізована за допомогою SWOT-аналізу та різними видами анкетного опитування. На основі проведеної роботи зроблено

висновок, що лише 25,3% працівників готелю вважає, що нематеріальна система мотивації є розвинутою на високому рівні, 36% опитаних вважає, що компанія має низький рівень нематеріальної мотивації.

Аналізуючи важливість нематеріальних мотиваційних стимулів в залежності від департаменту готелю, зроблено висновок, що працівникам усіх департаментів однаково важливе повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи, співчутливе ставлення з боку керівників а також цікавість роботи. Розглядаючи рівень мотивації готелю за допомогою інтегрального показника, визначено, що рівень мотивації праці дещо вище середнього, але існує недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

7. Розроблено організаційні заходи з впровадження інноваційних методів мотивації персоналу готелю, надано рекомендації для успішної реалізації інноваційних методів. Зокрема розпочати впровадження слід з пілотного проекту в одному відділі, далі слід відкорегувати систему мотивації, розробити внутрішні нормативні документи в сфері мотивації персоналу, ознайомити персонал компанії з системою мотивації.

Проводячи дослідження керівництво готелю зрозуміло, що не достатньо лише розробити і впровадити креативні методи мотивації персоналу. Необхідна їх постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, департаментів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Враховуючи розмір, та специфіку роботи готелю, моніторинг системи мотивації

доцільно проводити кожні пів року. В результаті мотиваційного моніторингу в готелі було розроблено анкету для опитування працівників.

8. Методичним забезпеченням використання прогресивних матеріальних мотивів та стимулів стала запропонована грейдова система оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства.

Здійснено аналіз робіт 19 посад на основі вивчення документів (посадових інструкцій). Для оцінювання посад в готелі було обрано такі критерії: управління працівниками, відповідальність, самостійність, досвід роботи, знання, складність роботи, вклад в досягнення цілей підприємства. Окрім того, запропоновано більш дієвий механізм премій за професійні успіхи керівників, професіоналів та фахівців, премії за високі результати роботи для основних робітників та премії за допримання гостинності.

Розроблено перелік можливих елементів соціального пакету. Для кожного грейду присвоєний діапазон балів, в межах якого працівники можуть обирати соціальні блага. Якщо працівник бажає обрати певний елемент соціального пакету, але йому не вистачає для цього балів, він може самостійно оплатити частину вартості послуг. На нашу думку, використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним. По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від грейду стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів для кожного грейду заохочуватиме працівника до підвищення кваліфікації та результатів праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації в готелі / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Анісімова О.М. Swot-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління / О.М. Анісімова, Л.В. Шикова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2011. – №1 (1). – С. 24-30.
3. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри : навч. посіб. / В.Г. Балан – К. : Нічлава, 2008. – 465 с.
4. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64-69.
5. Білорус Т., Сахман В. Методичні підходи до оцінювання інструментів нематеріального стимулювання / Кримський економічний вісник. – № 1(08). – 2014. – Ч. 1. – С. 50-56
6. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
7. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи / О.М. Бодарецька // Моніторинг біржового ринку: міжнародний науково-аналітичний журнал. – 2017. – №3 (34). – С. 12-15.
8. Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О.Є. Кузьмін, О.М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2017. – №1. – С. 347-352.
9. Бодарецька О.М. Проблеми впровадження і використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємствами в Україні / О.М. Бодарецька // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції

- [«Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір»], (м. Львів, 19-20 травня 2018 р.). – Львів: Львівський ННІ ДВНЗ «Університет банківської справи», 2018. – С. 196-198.
10. Бодарецька О.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.М. Бодарецька, А.М. Дідик // Бізнес Інформ. – 2018. – №6. – С. 215-220.
 11. Бранченко Г.Н. Менеджмент організації: посібник., К.: ЖІТІ, 2008.-100с.
 12. Вакуленко О. Опыт разработки и внедрения монетарной и немонетарной мотивации персонала / О. Вакуленко // Менеджер по персоналу. – 2009. – №4. – С. 32-39.
 13. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
 14. Ведерніков М. Д. Економіка праці і соціально-трудова відносина : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват. – Львів : Новийсвіт-2000, 2012. – 869 с.
 15. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. – 2016. – №12. – С. 339-347.
 16. Глушко О. HR-аудит в компанії / О. Глушко // Менеджер по персоналу. – 2008. – №12. – С. 8-13.
 17. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом в готелі: монографія /В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків: ХНЕУ, 2012. – 298 с.
 18. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К.Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102- 104.
 19. Извекова С. Опрос персонала — как первый шаг к гармоничной организации / С. Извекова // HR-спільнота і публікації: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/opros-personalatakak-pervyy-shag-k-garmonichnoy-organizacii>.

20. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
21. Іляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О.І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167-171.
22. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011 №21.7, с. 131-134
23. Кабанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / А. Кабанов // Кадровик. – 2008. – №6. – С. 4-6.
24. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ШКДСЗУ, 2007. – 155 с.
25. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : Підручник / А. М. Колот, С.О.Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
26. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.
27. Креативний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274>
28. Лугова, В. М. Діагностика мотивації жіночої праці // Управління розвитком / В.М.
29. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.М. Вовк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – №4. – С. 55-63.
30. Мескон М. Основы менеджмента: [учебн. пособие] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 702 с.
31. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий

- вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361-367.
32. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом // Персонал.- 2008.- № 1.- с. 43
 33. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.9. – С. 375-383.
 34. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1 – С. 88- 90
 35. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. – Сер.: Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
 36. Стеценко Т. Нематеріальна мотивація / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2016. – №1. – С. 8-10.
 37. Толстих Н.В. Експертні опитування: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://i-soc.com.ua/school/Tolstyh_Expert.pdf.
 38. Фоміна В, Мотивація парцівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – 2016. – №4. – С. 19-20.
 39. Харун О.А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О. А. Харун. – Хмельницький, 2010. – 21 с.
 40. Чобіток В.І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці в готелі / В.І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №42. – С. 342-346.
 41. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації / Г.В. Шовчко // Управління розвитком. – 2014. – №3 (166). – С. 89-92.
 42. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62-66.
 43. Яковенко Р.В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого

- характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р.В. Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – № 16. – С. 132-138.
44. Ярмош В.В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах / В.В. Ярмош // Молодий вчений. – 2016. – №1 (01). – С. 45-52.
45. Carmeli A. Top Management Team Behavioral Integrati on and the Performance of Service Organizations / A. Carmeli // Group and Organization Management. – 2008. – Vol. 33, №6. – P. 712-735.
46. Designing the System of Intangible Incentives Using Multicriteria Analysis Methods/ T.Bilorus, S.Firsova, I.Kornilova // Journal L`Association 1901 “Sepike”. – 2018. – № 15. –S. 36-42.
47. DRIVING PERFORMANCE Through Personal Accountability and Commitment [Електронний ресурс] <http://www.worklifebalance.com/>
48. Edwards Deming W. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality.- Joyce Orsini.-2012.-352с.
49. Endicott R.C. Retention Bonus Motivates Ceos to Stick with Employer / R. Endicott, M. Friedly // Advertising Age. – 2006. – №50. – V. 70. – S. 12.
50. Koziol L. Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline / L. Koziol // Research papers collection. – 2011. – Vol. 19. – iss. 2/2011. – P. 45-54.
51. Lemieux T. Performance Pay and Wage Inequality / T. Lemieux, W. Bentley MacLeod, D. Parent // The Quarterly Journal of Economics. – 2009. – №124 (1). – С. 32-49.
52. Martin Zwilling. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results. [Електронний ресурс] <http://www.startupprofessionals.com/>

ДОДАТКИ

Таблиця

Фактори оцінювання посад за гредовою системою оплати праці

	A	B	C	D	F
Управління працівниками	Нема підлеглих	Немає прямих підлеглих, координує роботу інших працівників	Здійснює управління групою працівників	Здійснює управління підрозділом	Здійснює управління групою підрозділів
Відповідальність	Відповідальність лише за результати своєї роботи; відсутня фінансова відповідальність	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в межах функціональних обов'язків	Прийняття рішень, що визначають фінансові результати підрозділу; відносно вузький сегмент контролюючих параметрів	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, витрати в межах бюджету відділу; відповідальність за діяльність підлеглих	Повна відповідальність за досягнення цілей підприємства, фінансові результати роботи підприємства, його імідж на ринку
Самостійність	Немає необхідності приймати самостійні рішення; робота регламентована інструкціями; постійний контроль за роботою	Приймаються типові рішення під контролем керівника, а нестандартні ситуації вирішуються керівником	Планування і організація роботи, прийняття типових рішень здійснюється самостійно; постановка цілей і прийняття рішень проводяться керівником	Працівник самостійно встановлює цілі та завдання відповідно до цілей підрозділу та підприємства; відсутній контроль керівництва	Працівник встановлює цілі діяльності підрозділу, приймає участь у розробці стратегії підприємства
Досвід роботи	Досвід роботи не потрібен; необхідний невеликий досвід роботи (до 1 року)	Необхідний досвід роботи не менше 1 року	Необхідний досвід роботи не менше 2 років	Необхідний досвід роботи не менше 3 років	Необхідний великий досвід роботи не тільки в даній сфері, а й в суміжних напрямках
Знання	Не потрібна професійна підготовка; достатньо інструктажу для виконання рутинних робіт, що повторюються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта; необхідні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання	Вища освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища освіта, необхідні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання
Складність роботи	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій	Виконання декількох функцій, які не потребують суттєвих зусиль	Різноманітна, творча робота, вибір шляхів вирішення поставлених завдань	Робота потребує творчого підходу, пов'язана з виявленням, постановкою проблем, розробкою шляхів їх вирішення	Робота пов'язана із стратегією розвитку напрямку робіт, інтеграцією підходів до вирішення проблем різних підрозділів
Вклад в досягнення цілей підприємства	Опосередкований вклад через забезпечення роботи інших працівників	Відносно незначний вклад за рахунок якості роботи	Середній вклад в досягнення цілей підприємства за рахунок власного професіоналізму	Вклад через вирішення стратегічних питань, що визначають досягнення цілей підприємства	Розробка стратегій, цілей і шляхів їх досягнення

