

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ “ALFAVITO”,
М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Остапчук
Анни
Анатоліївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Авдан Оксана
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність	073 «Менеджмент»		
Спеціалізація	«Готельний і ресторанний менеджмент»		

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2019 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Останчук Анні Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Програми мотивації праці персоналу готелю “Alfavito”, м. Київ

Затверджена наказом ректора від “04 ” листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації програм мотивації персоналу та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування програм мотивації персоналу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Діагностика мотивації та розвитку персоналу готелю «Alfavito», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Alfavito», м. Київ

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію програм мотивації персоналу

2.3. Оцінка результативності діючої програми мотивації персоналу

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Вдосконалення програм мотивації персоналу готелю «Alfavito», м. Київ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу

3.3. Прогнозування результативності реалізації програм мотивації персоналу

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.

8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	20.11.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Авдан О. Г. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С. В. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка, Остапчук Анна Анатоліївна, виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студенткою обґрунтовано доведена необхідність формування Програми мотивації праці персоналу готелю “Alfavito”, на основі маркетингових досліджень проведено стратегічний аналіз діяльності готелю, оцінено вплив чинників на реалізацію програм мотивації персоналу у готелі та результативність діючих програм мотивації персоналу.

У роботі були запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу, а саме преміювання різних категорій персоналу готелю «Alfavito», надання спеціальних тарифів для персоналу, компенсацію витрат на медичні послуги та послуги фітнес-центру. Також проведено прогнозування результативності програм мотивації персоналу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу
Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
Мельниченко С. В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____
Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади формування програм мотивації персоналу.....	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ALFAVITO», М. КИЇВ.....	21
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Alfavito», м. Київ	21
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію програм мотивації персоналу.....	27
2.3. Оцінка результативності діючої програми мотивації персоналу	35
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ALFAVITO», М. КИЇВ.....	43
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу.....	43
3.2. Прогнозування результативності реалізації програм мотивації персоналу.....	53
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока науко-місткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до працівників вітчизняних підприємств. Тому проста наявність професійно-кваліфікаційних навичок уже не задовольняє потреб нинішнього виробництва, котрі вимагають від працівників швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництва в колективі, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури. Це обумовлює необхідність випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників та формуванням ефективних програм мотивації персоналу.

На даному етапі склалися певні теоретичні передумови для наукового обґрунтування особливостей програм мотивації праці. Зокрема, дослідження в цьому напрямку проводилися такими авторами, як А.П. Єгоршин, В.М. Данюк, С.Я. Єлецьких, Л.В. Лазоренко, О.В. Посилкіна, З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар, І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко та ін. На основі аналізу наукових публікацій теоретиків встановлено, що наразі висвітлено більшість загальних питань щодо програм мотивації персоналу. Проте тенденцією розвитку ресторанно-готельного та туристичного бізнесу є подальше зростання конкуренції на ринку та посилення вимог до якості обслуговування. Одним з провідних факторів забезпечення якісного обслуговування в індустрії гостинності є персонал. Тому подальше дослідження питання розробки та реалізації програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу лишається вкрай важливим.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації програм мотивації персоналу та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Виходячи з поставленої мети, в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

1. Провести аналітичний огляд літературних джерел щодо засад формування програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.
2. Визначити методологічні засади формування програм мотивації персоналу.
3. Провести стратегічний аналіз діяльності суб'єкта готельного бізнесу.
4. Визначити вплив чинників на реалізацію програм мотивації персоналу.
5. Оцінити результативність діючих програм мотивації персоналу.
6. Обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу.
7. Провести прогнозування результативності програм мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. Для проведення комплексного та системного аналізу були використані загальнотеоретичні методи (аналіз, синтез, індуктивно-дедуктивний аналіз, моделювання та загальна теорія систем, теорія діяльності, економіко-статистичні методи), а також система емпіричних методів (спостереження, співбесіда, метод експертних оцінок). Проведено компаративний аналіз основних теоретичних положень, що визначають сутність і зміст розроблення та реалізації програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу; зіставлення і оцінка точок зору провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців з обраної проблематики.

Висновки та пропозиції результатів власних досліджень спрямовані на удосконалення програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу, обґрунтування програми заходів з реалізації програм мотивації персоналу та прогнозування результативності реалізації програм мотивації персоналу.

Інформаційною базою дослідження виступають вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, офіційні регламентуючі документи, фактичні дані, що характеризують роботу готелю «Alfavito», м. Київ, особливості управління стратегії розвитку та мотивації персоналу, власний досвід автора.

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано статтю на тему: «*Формування стратегії розвитку персоналу готельного та ресторанного бізнесу*» у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р. (дод.А).

Для написання роботи застосовано ПЕОМ з використанням стандартного програмного забезпечення (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

Структура роботи передбачає написання вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та проектного), висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який складається з 74 найменувань та додатків.

Робота містить 25 таблиць, 1 рисунок, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В сучасних умовах господарювання базисом стратегічного управління суб'єктами господарювання є людський потенціал. Саме персонал орієнтує діяльність компанії на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі. Погоджуючись з позицією С. Бортніка [6, с. 35], варто відзначити, що якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху.

Активізація трудової міграції українців до країн Європи призвела до загострення ситуації на ринку праці України та обумовила поглиблення уваги до якості та конкурентоспроможності персоналу. Відповідно, важливим стає розвиток персоналу суб'єктів готельного бізнесу, який повинен мати комплексний характер та реалізовуватися внаслідок програм мотивації персоналу.

Поняття «мотивація» набуло особливого змісту у зв'язку з обґрунтуванням мотиваційного механізму трудової діяльності. Більшість дослідників розробляють схеми такого механізму через потреби та за певних умов. У наукових розробках багатьох авторів підкреслено, що в основі мотивації трудової діяльності лежать ціннісні орієнтації, соціальні очікування, інтереси й стимули.

Мотивація й стимулювання є вирішальним чинником в управлінні персоналом. Трудова поведінка людини стимулюється не одним, а багатьма

мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підлеглі ним. Сукупність мотивів діяльності утворює складну динамічну систему. Це означає, що, будучи відносно стійкою, у кожної людини система мотивів може змінюватися залежно від тих змін, які відбуваються у внутрішній структурі особистості, а також у зовнішніх умовах її життєдіяльності [72, с. 114].

Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних і зовнішніх факторів [66, с. 128]. Людині властива ієрархія мотивів – від найбільш загальних, які характеризують спрямованість її діяльності (концепція життя, система цінностей), до ситуативних, пов'язаних із задоволенням певних потреб у конкретній ситуації. Серед цих мотивів одні також мають більше, інші – менше значення. Можливі ситуації, коли трапляється зіткнення різних мотивів, які вимагають від людини вольового рішення, тобто вибору певного способу діяльності в досягненні мети [68, с. 68].

Вивчаючи стратегічні аспекти формування програм мотивації персоналу на підприємстві, С. Я. Єлецьких [18, с. 221] наголошує, що зростаюча роль персоналу в системі управління підприємством сприяє не тільки появі нових можливостей, але і виникненню опору змінам, здійсненню стратегічного управління, бо більшості людей властиве прагнення до стабільності. Прихований характер недобросовісної поведінки працівника означає, що працівник не прагне розголосу діяльності, інакше мова йшла б про відкриту конфронтацію. Збиток роботодавця виникає через те, що найманий працівник використовує ресурси підприємства для власного збагачення або не працює з повною віддачею. Навмисність дій найманого працівника означає, що він розуміє свої інтереси та наслідки своїх дій, свідомо використовує ситуацію, що склалася, і не надає роботодавцю інформацію про те, що робить. Саме тому важливим є забезпечення відповідної мотивації персоналу для розвитку та подальшої ефективної праці.

І. Г. Сивицька та А. В. Синиченко [63, с. 94] визначають мотиваційну стратегію як підсистему стратегії підприємства, що являє собою довгострокову

програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг.

При розробці програм мотивації необхідно враховувати ряд принципів:

- персонал підприємства повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність підприємства;
- за результати праці персонал повинен отримувати справедливую винагороду;
- персонал повинен усвідомлювати особливості наявної системи мотивації персоналу;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими та задовольняти основні стимули персоналу до праці.

Вивчаючи особливості програм мотивації як провідних детермінант оптимізації управління персоналом, І.Г. Сивицька та А.В. Синиченко [63, с. 95] наголошують, що найбільш ефективною системою мотивації є мотивація на результат, оскільки саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам отримувати та збільшувати дохід в чіткій залежності від їхніх зусиль і ступеня трудової активності.

На процес мотивації персоналу організацій можуть впливати [57, с. 219]:

- особливості ринку і позиціонування компанії на ринку;
- етап життєвого циклу компанії та її продукції;
- стратегічні цілі та тактичні пріоритети;
- специфіка завдань та функцій кожної служби (категорії працівників);
- стиль керівництва та інші психологічні особливості лідерів;
- особистісні та професійні характеристики кадрового складу;
- особисті (і групові) мотиваційні фактори працівників;
- характер міжособистісних відносин у компанії;
- корпоративна культура, принципи та традиції;
- масштаб діяльності та фінансові можливості компанії;
- мотиваційна політика конкурентів;

- стан ринку праці в регіоні;
- вимоги та гарантії законодавства про працю тощо.

Система мотивації повинна бути комплексною і заохочувати працівників до підвищення якості й продуктивності праці. Причому заробітна плата співробітників, бонуси й премії – це лише один з компонентів системи мотивації. Головне, щоб система мотивації працювала й стимулювала персонал на нові успіхи в праці, а не була приводом до звільнення кращих співробітників [71, с. 122].

Головною проблемою, що залишається досі не розв'язаною, є узгодження фінансових можливостей вітчизняних підприємств у вирішенні питань матеріального стимулювання праці працівників із соціальними потребами окремо взятого працівника. Аналізуючи з цього приводу спроби використання посадових окладів у разі оплати праці основних працівників на підприємстві, слід сказати про їхню недоцільність у зв'язку з відсутністю можливості заохочення за підвищення продуктивності праці. В цьому випадку відбувається неузгодженість інтересів торгівлі та працівника і, як наслідок, темпи зростання заробітної плати випереджають темпи підвищення продуктивності праці, що неприпустимо в умовах ринку. Головною причиною вжиття таких заходів є спроба керівництва підприємства заздалегідь визначити певний обсяг фонду оплати праці на перспективний період без урахування результатів виробничої діяльності. З іншого боку, необґрунтоване заниження основної заробітної плати персоналу призведе до втрати підприємством привабливості у процесі оновлення кадрового складу [58, с. 107].

Щодо моральних стимулів, то вони мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не мають зводитись тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугам. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна

праця й зразкове поводження завжди одержують визнання й позитивну оцінку, приносять повагу й подяку [51, с. 86].

Таким чином, програми мотивації повинні бути орієнтовані на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простими та зрозумілими для кожного працівника. Розробка ефективної мотиваційної моделі передбачає необхідність чітко усвідомлювати бажані результати, при цьому важливе значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом промислового підприємства.

1.2. Методологічні засади формування програм мотивації персоналу

Методологічні засади формування програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу передбачають використання комплексу сучасних методів та інструментів збору даних, діагностики та аналізу діючих особливостей мотивації персоналу в діяльності суб'єкта готельного бізнесу, а також методів та інструментів розробки рішень.

Збір інформації для розробки заходів із формування програм мотивації персоналу передбачає використання методів кабінетних досліджень на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевої аналітики, вивчення фінансових документів та фінансово-економічний аналіз показників роботи суб'єкта готельного бізнесу (зокрема – готелю «Alfavito»), вивчення документації та звітів служби управління персоналом готелю. Збір даних також буде проводитися шляхом емпіричних досліджень з використанням методів спостереження, проведення глибинних інтерв'ю та опитування співробітників готелю.

Дослідження процесів управління персоналом та наявної системи мотивації в готелі з метою подальшого формування програм мотивації персоналу буде здійснюватися за допомогою загальнонаукових і приватно-наукових методів.

Загальнонаукові методи можуть використовуватися для вивчення явищ і процесів різних наукових напрямків (економіки, менеджменту, соціології, психології і т.д.). Прикладом загальнонаукових методів дослідження є системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез та інші [12, с. 21].

Системний аналіз передбачає вивчення системи управління в цілому і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління, управлінських рішень), виявлення зв'язків між компонентами організації та зовнішнім середовищем і поєднання їх в єдину, цілісну картину причинно-наслідкових зв'язків.

Метод декомпозиції дає можливість розкласти систему управління та мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу на більш прості компоненти для визначення їх сутності, наявних проблем та особливостей.

Метод порівнянь дає можливість порівняти наявну систему мотивації персоналу з подібною системою провідних суб'єктів готельного бізнесу, з нормативним станом або зі станом у минулому періоді.

Параметричний метод передбачає формування функціональної залежності між параметрами елементів готельного підприємства як комплексної системи і системи мотивації персоналу готелю для виявлення ступеня їх відповідності.

Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вибрати варіант побудови програм мотивації, що вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві або дублюванні функції управління, функції, які з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління.

Метод аналогій базується на використанні організаційних форм, які виправдали себе у активній системі розвитку та мотивації персоналу готельних підприємств, до даної системи розвитку та мотивації персоналом. Цей метод передбачає розробку типових рішень і визначення меж і умов їх застосування.

Метод нарад передбачає колективне обговорення напрямків розвитку та мотивації персоналу групою спеціалістів [12, с. 26-29].

Для вивчення більш вузьких або специфічних проблем у певній сфері застосовуються приватно-наукові методи. Для формування програм мотивації персоналу важливим є вивчення зовнішнього середовища і проведення конкурентного аналізу, для чого доцільно використовувати ряд сучасних методів та інструментів, а саме: стратегічний аналіз, аналіз за моделлю М. Портера, SWOT-аналіз та конкурентний аналіз на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, новинних стрічок, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевих оглядів.

Стратегічний аналіз (або аналіз макросередовища) спрямований на дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта готельного бізнесу, що впливають на процес формування програм мотивації персоналу. Вивчення макросередовища передбачає детальний аналіз прояву впливу кожного з його компонентів на роботу готелю та систему управління персоналом. Стратегічний аналіз може бути реалізований за допомогою методу PEST-аналізу та його більш розширених версій (PESTLE і TEMPLES), а також методів галузевого аналізу (оцінка основних характеристик і рушійних сил). Назви методів сформовані як аббревіатури англійських найменувань факторів зовнішнього середовища, що досліджуються. Тобто PEST-аналіз передбачає вивчення політико-правових (Political), економічних (Economical), соціально-культурних (Socio-cultural) і технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз додатково досліджує юридичні (Legal) і екологічні (Environmental) складові, в TEMPLES – фактори ринкового середовища (Market) [13, с. 214].

Аналіз за моделлю М. Портера в рамках формування програм мотивації персоналу передбачає дослідження впливу ділового оточення на роботу готелю та систему управління персоналом. В рамках аналізу за моделлю М. Потера проводиться дослідження [56, с. 49]:

1. Фактор споживачів – реальний і потенційний попит на готельні послуги, на основі якого формуються вимоги до персоналу та оцінюються можливості фінансування розвитку та мотивації персоналу.

2. Фактор конкурентів – суперництво суб'єкта готельного бізнесу, які можуть пропонувати для персоналу кращі умови праці, мотивації та розвитку.

3. Фактор постачальників – дослідження постачальників програм та послуг з розвитку та мотивації персоналу, вартості, гарантій якості, умов надання послуг з розвитку та мотивації персоналу.

4. Фактор товарів-замінників – конкуренція з боку товарів-субститутів;

5. Фактор нових гравців – загроза входу в галузь нових конкурентів, які запропонують кращі умови праці для персоналу, більші можливості розвитку або кращу мотивацію.

Таким чином, аналіз середовища найближчого оточення, по суті, зводиться до вивчення і пошуку сприятливих можливостей у сфері формування програм мотивації персоналу відносно виділених п'яти елементів конкурентного середовища – постачальників, наявних конкурентів, споживачів, товарів-замінників і нових гравців на ринку.

SWOT-аналіз здійснюється зіставленням сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін компанії з можливостями (Opportunities) і погрозами (Threats) зовнішнього середовища. За результатами їх систематизації складається матриця SWOT-аналізу (рис. 1.1) і розробляються комплексні пропозиції подальшого формування програм мотивації персоналу в кожному полі матриці.

		Перелік можливостей	Перелік загроз
Перелік сторін	сильних	Комплексні пропозиції «Сила та можливості»	Комплексні пропозиції «Сила та Загрози»
Перелік сторін	слабких	Комплексні пропозиції «Слабкості та можливості»	Комплексні пропозиції «Слабкості та загрози»

Рис. 1.1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: [10, с. 51]

Представлені методи вивчення специфіки зовнішнього і внутрішнього середовища є компонентами комплексного стратегічного аналізу (для подальшого визначення напрямків формування програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу). Їх використання передбачає вивчення значних обсягів інформації, не завжди вірогідної або отриманої з перевірених джерел, що вимагає високої кваліфікації дослідників

В рамках вивчення впливу внутрішнього середовища компанії на формування програм мотивації персоналу буде розглянуто вплив керівництва, виділені потенційні загрози з боку кадрової, інформаційної, маркетингової, виробничої підсистем, а також проведена оцінка відповідності внутрішнього середовища готелю ключовим факторам успіху. Ключові фактори успіху за підсистемами внутрішнього середовища суб'єкта готельного бізнесу представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові фактори успіху формування програм мотивації персоналу за підсистемами внутрішнього середовища суб'єкта готельного бізнесу

Підсистема	Ключові фактори успіху
Керівництво	Компетентність управління персоналом, розробка та впровадження програм мотивації персоналу, формування ефективної системи мотивації персоналу
Кадрова	Кваліфікований персонал, висока задоволеність персоналу системою мотивації, регулярний розвиток персоналу та підвищення кваліфікації
Маркетингова	Маркетингові дослідження ринку, наявність інформаційної бази щодо стану маркетингового середовища для потреб мотивації персоналу
Виробнича	Низькі витрати, висока продуктивність праці, якість надання послуг, задоволеність гостей роботою персоналу
Інформаційна	Використання сучасних інформаційних технологій (в бізнес-процесах в цілому і в мотивації персоналу готелю зокрема)

Джерело: розроблено автором

В рамках аналізу безпосередньо програм мотивації персоналу готелю буде здійснено:

– вивчення економічних показників і результативності роботи персоналу суб'єкта готельного бізнесу, в тому числі графічними методами (з використанням структурних діаграм, рядів даних);

– вивчення суб'єктів управління персоналом та кадрової політики, впливу чинників на реалізацію програм мотивації персоналу та оцінка результативності діючих програм мотивації персоналу;

– співбесіди з персоналом для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між наявними процесами в реалізації програм мотивації персоналу і результативністю праці;

– спостереження за роботою персоналу суб'єкта готельного бізнесу, що дозволить виявити особливості поведінки під час виконання трудових обов'язків, проблеми та «вузькі місця» в роботі персоналу.

Для прийняття рішень, прогнозування і представлення результатів будуть використані:

– графічні методи (ряди динаміки, структурні діаграми, гістограми розподілу);

– методи моделювання та аналогії (при оцінці витрат і результативності реалізації програм мотивації персоналу);

– метод нарад і експертних оцінок в рамках визначення результативності реалізації заходів із вдосконалення програм мотивації персоналу готелю.

Якість проведеного аналізу забезпечує вірогідність побудованих на його основі прогнозів результативності вдосконалення програм мотивації персоналу. Істотну роль в методології дослідження будуть займати методи експертних оцінок, проведення неформальних інтерв'ю, методи моделювання та аналогії. Фінансове обґрунтування розроблених пропозицій передбачає використання методів фінансового аналізу і моделювання.

Висновки до розділу 1

Було визначено, що в управлінні персоналом мотивація й стимулювання є вирішальним чинником. Найбільш ефективною системою мотивації є мотивація на результат, оскільки саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності від їхніх зусиль і ступеня трудової активності. Система мотивації повинна бути комплексною і заохочувати працівників до підвищення якості й продуктивності праці, поєднуючи в собі матеріальні стимули (заробітна плата співробітників, бонуси й премії) та моральні стимули (визначення заслуг кожного працівника, корпоративна культура, формування в персоналі відчуття задоволеності роботою, створення такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах).

Методологічні засади формування програм мотивації персоналу передбачають використання загальнонаукових та приватно-наукових методів дослідження. Загальнонауковими методами дослідження було визначено системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез. Приватно-наукові методи дослідження спрямовані на вивчення більш вузьких або специфічних проблем щодо програм мотивації персоналу. Зокрема, будуть використані стратегічний аналіз, аналіз за моделлю М. Портера, SWOT-аналіз та конкурентний аналіз, виявлено ключові фактори успіху формування програм мотивації персоналу за підсистемами внутрішнього середовища суб'єкта готельного бізнесу, проведено спостереження за роботою персоналу, співбесіди з персоналом та анкетування працівників.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ALFAVITO», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Alfavito», м. Київ

Готель «Alfavito» є чотирьохзірковим готельним комплексом, який розташований у центрі м. Київ за адресою: вул. Предславинська, 35Д (поруч з Палацом «Україна» та однойменною станцією метро). У своїй роботі готель «Alfavito» орієнтується на бізнес-туристів та екскурсантів, для гостей пропонуються 229 просторих номерів категорії «Стандарт», «Поліпшені», а також номери VIP-рівня: «Делюкс», «Люкс» та «Апартаменти».

Комфортабельні номери обладнані всім необхідним для гостей: зручним робочим місцем, LCD телевізором з супутниковим телебаченням, телефоном, сейфом, міні-баром, індивідуальною системою кондиціонування та безкоштовним високошвидкісним Wi-Fi.

В готелі: ресторан «PIANO» з живою музикою, кафе-бар «FORTE», лобі-бар, кондитерська, літня тераса, кафе «Double Decker», 8 залів для проведення конференцій та ділових зустрічей, місткістю від 10 до 150 осіб, бізнес-центр, служба консьєржів, картинна галерея, тренажерний зал з безкоштовним цілодобовим доступом, безкоштовний паркінг на 68 місць.

«Alfavito» - один з небагатьох готелів в центрі Києва зі своїм маленьким сквером.

«Alfavito» постійно працює над поліпшенням якості сервісу, керуючись основними принципами про охорону природи. Готель прагне звести до мінімуму свій вплив на навколишнє середовище шляхом застосування ультрасучасних технологій та практичних методик використання матеріальних та природних ресурсів.

«Alfavito» – перший український готель, який успішно пройшов атестацію Асоціації Бізнес Туризму (АБТ) і отримав сертифікат «Конференц і Бізнес Готель», а також став володарем знаку якості «Top Quality Hotel» від

HRS. Щорічно протягом 2013-2019 рр. готель «Alfavitо» був володарем «Certificate of Excellence» і «Travellers 'Choice» в номінації Hotels for Service і Top Hotels від Trip Advisor.

У 2019 р. «Alfavitо» став найкращим 4-зірковим готельним комплексом за версією Kyiv Tourism Awards, в також в черговий раз підтвердив своє звання «Travellers Choice», і увійшов в ТОП-9 готелів Києва і ТОП-15 кращих готелів України на думку користувачів TripAdvisor.

Організаційна структура управління готелю «Alfavitо» представлена на рис. 2.1. Загальна чисельність персоналу готелю «Alfavitо» станом на 01.01.2020 р. становила 52 особи.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Alfavitо»

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavitо»

Керівником готелю «Alfavito» є генеральний директор, якому підпорядковується управляючий готелем, управляючий рестораном, комерційний директор, директор з персоналу, директор з маркетингу та головний бухгалтер.

Забезпечення ефективної роботи готелю «Alfavito» та якісного надання послуг потребує злагодженої роботи усіх служб, відділів та підрозділів готельно-ресторанного комплексу, оскільки тільки злагоджена робота всього персоналу може забезпечити ефективну роботу, реалізацію клієнтоорієнтованого підходу та персоналізацію послуг в умовах високої конкуренції на ринку.

Генеральний директор готелю «Alfavito» забезпечує стратегічні завдання управління. Крім щорічних планів, генеральний директор відповідає за розробку довгострокових планів розвитку, в яких повинні бути визначені довгострокові цілі підприємства і розроблені стратегії досягнення цих цілей. Ці стратегії повинні бути забезпечені відповідними людськими, фінансовими, організаційними і матеріальними ресурсами.

В рамках стратегічного аналізу роботи готелю «Alfavito» буде надано характеристику факторів українського макросередовища, що виступає базою для формування програм мотивації праці. Результати представлено у табл. 2.1 у формі PESTLE-аналізу.

Таблиця 2.1

PESTLE-аналіз роботи готелю «Alfavito»

Політичні чинники	Економічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Закриття кордонів у зв'язку з пандемією COVID-19 2. Євроінтеграція України 3. Політична нестабільність та воєнні дії на Сході України. 4. Місцеві вибори вносять дестабілізацію в політичну ситуацію 5. Надання Україні безвізу з ЄС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічний спад через карантинні обмеження у зв'язку з пандемією COVID-19 2. Зменшення кількості бізнес-туристів, зниження попиту на послуги конференц-сервісу через карантинні обмеження 3. Додаткові вимоги до роботи готельних підприємств щодо дезінфекції номерів та організації роботи з гостями 4. Нестабільна економічна ситуація 5. Підвищення вартості енергоресурсів 6. Підвищення рівня інфляції 7. Зниження платоспроможного попиту

Продовження табл. 2.1

Технологічні інновації	Соціокультурні та демографічні тенденції
<ol style="list-style-type: none"> Інновації в технологіях просування готельних послуг Розвиток інформаційних технологій (переведення конференц-сервісу та ділових зустрічей в онлайн-формат) Збільшення рівня доступу населення до інформації Розвиток транспортно-логістичних технологій 	<ol style="list-style-type: none"> Вийзд молоді та людей середнього віку за кордон для навчання та роботи (до початку пандемії COVID-19) Масове повернення заробітчан з-за кордону із початком пандемії весною 2020 р. Тенденції до зниження кількості соціальних контактів (переведення конференц-сервісу та ділових зустрічей в онлайн-формат) Прагнення підвищення якості життя та якості послуг, що надаються готелями
Екологічні тенденції	Правові тенденції
<ol style="list-style-type: none"> Вимоги до екологізації роботи бізнес-суб'єктів та зниження навантаження на навколишнє середовище. Активізація рухів в захист навколишнього середовища і збереження ресурсів планети. 	<ol style="list-style-type: none"> Карантинні обмеження у зв'язку з пандемією COVID-19 Незначні підвищення соціальної допомоги Посилювання держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції при недотриманні законодавства.

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Слід зазначити, що нестабільна економічна ситуація в Україні, пов'язана із пандемією COVID-19, згоранням бізнес-туризму та екскурсійних подорожей, закриттям кордонів, вкрай негативно впливає на роботу готелів та є загрозою для функціонування готелю «Alfavito».

В рамках вивчення впливу ринкового середовища на програми мотивації персоналу у готелі «Alfavito» було проведено аналіз за моделлю М. Портера, результати якого представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив факторів ринкового середовища на програми мотивації праці у готелі «Alfavito»

Фактор	Коротка характеристика	Вплив на стратегію розвитку персоналу та програми мотивації праці
Споживачі	Попит на готельні послуги істотно зменшився через пандемію COVID-19. Кризові процеси в економіці обумовлюють зниження попиту на діловий туризм, послуги конференц-сервісу, ресторанів та кафе при готелях.	Навчання персоналу роботі в нових умовах (правила спілкування з гостями, тримання соціальної дистанції, дезінфекція номерів, специфіка роботи ресторану тощо). Формування програм мотивації персоналу для забезпечення якісного сервісу та надання послуг готелю.

Продовження табл. 2.2

Фактор	Коротка характеристика	Вплив на стратегію розвитку персоналу та програми мотивації праці
Конкуренти	Основними конкурентами є готелі м. Києва, які мають схоже географічне розташування та рівень обслуговування. Активна реклама та просування готелів-конкурентів	Конкурентна боротьба обумовлює необхідність розвитку персоналу та посилення мотивації праці для забезпечення конкурентоспроможності готелю
Постачальники	На ринку представлена значна кількість постачальників оснащення для HoReCa та готелів	Забезпечення вміння персоналу працювати зі специфічним оснащенням (наприклад, проведення навчання постачальниками за умови закупівлі нового обладнання)
Товари-замінники	Вихід на ринок добової оренди апартаментів, які споживачі зможуть бронювати через сайти бронювання (Booking, AirVnb, Olx тощо).	Постійне покращання кваліфікації та мотивації персоналу для забезпечення якісного сервісу та обслуговування гостей готелю. Підвищення кваліфікації та мотивації управлінського персоналу для формування нових послуг, пакетних пропозицій та програм лояльності для клієнтів готелю.
Нові гравці	Існує загроза входу в галузь нових гравців, в тому числі – зарубіжних готельних мереж, які в умовах економічної кризи зможуть викупити збанкрутілі готелі	Подальший розвиток та підвищення мотивації персоналу для забезпечення якісного сервісу та конкурентоспроможності готелю «Alfavito»

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Аналіз даних табл. 2.2 дає можливість зробити висновки про те, що готель «Alfavito» працює на високо конкурентному ринку. Як було зазначено вище, істотну загрозу для галузі готельного бізнесу несе пандемія COVID-19, процеси наростання загальносвітової економічної кризи, згортання галузі ділового туризму, переорієнтація бізнес-туризму та конференц-сервісу на онлайн технології. В таких умовах готелю «Alfavito» для подальшого розвитку необхідно буде робити акцент на якості та оригінальності послуг, використовувати нецінові методи конкуренції, формувати програми лояльності для споживачів та використовувати стимулювання збуту. Важливе значення для роботи готелю в складних економічних умовах набувають програми мотивації персоналу.

Також в рамках стратегічного аналізу доцільно структурувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища готелю «Alfavito» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього середовища готелю «Alfavito»

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Продукт	Номерний фонд відповідає міжнародним вимогам, що пред'явлені до готелів класу 4*, готель має ексклюзивне оформлення. Наявність конференц-залів, пральні, стоянки, кафе и ресторану, салону краси, спортивного центру	Відсутній SPA-центр Номери цінової категорії «вище середньої»
Персонал	Наявність значного досвіду в управлінського персоналу	Плинність кадрів, відсутність програм адаптації та навчання персоналу, оцінювання персоналу проводиться несистемно
Ціни	Наявність номерів різних цінових категорій. Знижки постійним клієнтам. Спеціальні пропозиції	Відносно високі ціни на більшість послуг, оскільки в їх вартість закладена можливість низького завантаження готелю
Маркетинг	Відомість. Надання комплексного екскурсійного обслуговування, вдале розташування, близькість до культурно-історичного центру міста, персональний підхід до кожного клієнта. Позитивний імідж на туристичних сайтах (Trip Advisor, Booking)	Обмежені спеціальні пропозиції, відсутність системи лояльності та стимулювання клієнтів
Інновації	Бронювання номерів через Інтернет, наявність сайту в мережі Інтернет, можливість підключення до мережі Інтернет в номерах готелю, безкоштовний Wi-Fi	Відсутня комплексна система автоматизації сервісу

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

До слабких сторін готелю «Alfavito» можна віднести стратегічну невизначеність, слабку систему мотивації праці й низький рівень використання сучасних технологій в організації управлінської роботи готелю.

Сильними сторонами готелю «Alfavito» виступає активне використання маркетингових заходів для просування готелю, компетентність управлінського персоналу, різноманітний асортимент й обґрунтована диференціація цін основних і додаткових послуг, високий рівень обслуговування і якості надання

послуг, позитивний імідж і можливість розширення асортиментів послуг.

Для забезпечення подальшої ефективної роботи готелю «Alfavito» в складних економічних умовах з урахуванням наявних загроз для галузі туризму та готельного бізнесу необхідно сформувати відповідні програми мотивації праці, оскільки в готельному бізнесі саме робота персоналу істотним чином впливає на рівень сервісу та задоволеність клієнтів.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію програм мотивації персоналу

Програми мотивації персоналу готелю «Alfavito» формуються та реалізуються на основі загальної стратегії підприємства, яка визначає:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- рівень витрат готелю на персонал;
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- політика щодо співвідношення використання матеріальних та нематеріальних заходів мотивації персоналу;
- політика щодо формування корпоративної культури;
- відношення до стабілізації колективу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Характеристика чинників управління персоналом та їх впливу на реалізацію програм мотивації в роботі готелю «Alfavito» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика впливу чинників на реалізацію програм мотивації
персоналу в роботі готелю «Alfavito»

Чинники управління персоналом	Зміст у реалізації програм мотивації персоналу	Вплив чинників на реалізацію програм мотивації персоналу в роботі готелю «Alfavito»
1	2	3
Об'єкт управління	Мотиви персоналу, необхідні для досягнення стратегічних цілей	Програми мотивації чітко не сформовані (визначені посадові оклади, положення про преміювання персоналу відсутнє), заходи матеріальної та нематеріальної мотивації використовуються несистемно
Цілі управління	Ефективність людських ресурсів організації у довгостроковому періоді, їх залучення до процесів управління й реалізації стратегічних цілей організації	До процесів реалізації програм мотивації залучені Генеральний директор, директор з персоналу, директор з маркетингу, комерційний директор, управляючий готелем, управляючий рестораном, керівники відділів
Пріоритети управління	Показники ставлення до праці («вмотивованість»), лояльності до організації	Оцінюються переважно кількісні й якісні показники результативності та трудової поведінки в поточному періоді
Кінцева ціль	Досягнення стратегічних цілей організації	Досягнення поточних цілей за рахунок реалізації програм мотивації персоналу у рамках реалізації стратегії організації
Проміжна ціль	Формування конкурентоспроможного персоналу з допомогою розвитку програм мотивації персоналу на основі аналізу й оцінювання динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища	Приведення кількісно-якісних характеристик персоналу відповідно до вимог поточних завдань та актуальних проблем
Часові межі	Горизонт планування, періодичність прийняття рішень в сфері реалізації програм мотивації	Рішення в сфері мотивації персоналу мають переважно оперативний характер (1-3 місяці)
Підпорядкування	Залежність реалізації програм мотивації від ефективності тактичних дій	Виконується
Характер прийняття управлінських рішень	Неструктурованість проблем, недеталізованість рішень, неоднозначність наслідків прийняття рішень	Управлінські рішення стосуються конкретних проблем та ситуацій в сфері реалізації програм мотивації

1	2	3
Рівень прийняття управлінських рішень	Середній рівень управління організацією	Рішення приймаються директором або керівниками відділів. Стиль управління переважно авторитарний, програми мотивації на затверджені, високий рівень суб'єктивності при прийнятті рішень

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Система управління персоналом та формування програм мотивації інтегрована в систему управління готелю «Alfavito». Суб'єктами процесу формування та реалізації програм мотивації персоналу готелю виступають: Генеральний директор; Директор з персоналу, двоє менеджерів з HR та керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління відносно своїх підлеглих.

Реалізація програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» знаходиться під впливом чинників, взаємопов'язаних з процесами управління персоналом, зокрема:

1. Формуванням кадрової політики.
2. Організацією наймання персоналу, підбором та розміщенням кадрів.
3. Адаптацією персоналу.
4. Плануванням кар'єри.
5. Оцінюванням, розвитком та навчанням персоналу.
6. Безпосередньо системою мотивації та оплатою праці (більше детально буде досліджено у п. 2.3 роботи).

Далі кожен з означених процесів буде розглянуто більш детально.

Кадрова політика як чинник, що впливає на реалізацію програм мотивації персоналу готелю «Alfavito», спрямована на створення високопрофесійного згуртованого колективу, здатного якісно та оперативно розв'язувати поставлені завдання. У готелі «Alfavito» існує практика прийняття на роботу студентів на стажування, а потім надання їм можливостей успішного кар'єрного зростання.

Типологія кадрової політики, що реалізовується в рамках стратегії розвитку персоналу у готелі «Alfavito», представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Типологія кадрової політики, що реалізовується у готелі «Alfavito»

Критерій	Тип	Характеристика
Вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації	Реактивна кадрова політика	В управлінні персоналом відслідковуються симптоми негативних явищ у роботі з персоналом, здійснюється діагностика виникнення конфліктних ситуацій, виявляються причини кризових явищ у сфері управління персоналом. Недоліком є відсутність чітко визначених завдань розвитку персоналу, обґрунтованих прогнозів динаміки кадрової ситуації, короткотермінових та середньо термінових потреб у кадрах
Ступінь раціональності підстав для кадрового прогнозування та розроблення відповідних програм розвитку	Авантюристична	Прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу не фінансується, проте в програми розвитку готелю включені плани кадрової роботи, які орієнтовані на досягнення цілей, але не враховують можливу зміну ситуації. Кадрова політика нераціональна, мало піддається алгоритмізації і опису

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Таким чином, в результаті дослідження кадрової політики та суб'єктів управління персоналом готелю «Alfavito» було визначено ряд недоліків кадрової політики, які негативно впливають на реалізацію програм мотивації. Зокрема:

1. Відсутність чітко визначених завдань розвитку персоналу; обґрунтованих прогнозів динаміки кадрової ситуації, короткотермінових та середньо термінових потреб у кадрах.
2. Плани роботи з персоналом будуються на емоційному, мало обґрунтованому рівні.

Наймання, просування та адаптація кадрів у готелі «Alfavito» здійснюється на основі кадрової політики підприємства. За добір персоналу у готелі відповідає директор з персоналу.

Наймання персоналу в готелі «Alfavito» (до пандемії COVID-19) здійснювалося переважно із зовнішніх джерел – оголошення про вакансії

розміщувалися в мережі Інтернет (сайти www.trud.ua/, job.ukr.net/, rabota.ua, novarobota.ua, rabotaplus.ua/, vakansii.online.ua/). Внутрішні джерела наймання персоналу в готелю «Alfavito» використовуються тільки для заповнення вакансій керівників відділів.

Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел наймання персоналу в готелю «Alfavito» систематизовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел наймання персоналу у готелі «Alfavito»

Джерела наймання персоналу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Внутрішні	З'являються шанси для службового зростання; Підвищується ступінь прив'язаності до організації; Низькі затрати на заповнення вакансій; Претендентів на посади добре знають в організації, а вони добре обізнані щодо правил структури, і т.п.	Виникнення напруження або суперництва між працівниками при відборі співробітника на посаду керівника відділу; Можливість появи панібратства; Можливе зменшення активності тих, хто не отримав бажаного підвищення
Зовнішні	Більш широкі можливості вибору; Поява нових імпульсів для розвитку організації; Зниження загальної потреби в кадрах.	Більші витрати на залучення кадрів; Високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання людини; Тривалий період адаптації через незнання організації; Підвищення плинності кадрів; Збільшення ймовірності виникнення конфліктів.

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Недоліком процесу найму персоналу у готелі «Alfavito», що негативно впливає на реалізацію програм мотивації, є його неструктурованість та відсутність єдиної методики (чітко прописаних правил та процедур) найму в залежності від категорій та посад працівників. Наприклад, в процесі наймання офіціантів у 2018 р. був задіяний менеджер з HR, а у 2019 р. – адміністратор і менеджер ресторану. Також не визначено особливості проведення тестування

та оцінювання кандидатів на різні посади, що призводить до високого рівня суб'єктивності у прийнятті рішень про найм.

На всі посади кандидати мають пройти випробувальний термін 1 місяць для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. У цей період на нового працівника готелю «Alfavito» поширюється дія законів про працю. Якщо після закінчення випробувального терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах.

Система планування кар'єри у готелі «Alfavito» фактично відсутня. Працівників можуть підвищити до керівників відділів, проте потенційні терміни таких підвищень невідомі.

Процес адаптації персоналу у готелі «Alfavito» передбачає:

1. Оцінку рівня підготовленості нового працівника. Навіть якщо працівник має досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову компанію, він стикається з новим персоналом, технологією діяльності, специфікою побудови робочих процесів.

2. Орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються. До цієї роботи може залучатися безпосередній керівник цього працівника.

3. Безпосередня адаптація. Цей етап передбачає пристосування нового працівника до свого статусу і істотним чином залежить від включення нового працівника в міжособистісні стосунки з колегами. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці.

4. Повне включення в роботу. Цим етапом завершується процес адаптації нового працівника в готелі «Alfavito», він характеризується переходом до стабільної роботи.

Недоліком процесу адаптації персоналу у готелі «Alfavito», що негативно впливає на реалізацію програм мотивації, є відсутність єдиної методики (чітко прописаних правил та процедур) адаптації в залежності від категорій та посад

працівників – не визначено який працівник буде наставником для кожної з посад, відсутні плани адаптації та критерії оцінювання успішності адаптації нового працівника.

Додаткова інформація про якість системи просування та адаптації, що застосовується в готелі «Alfavito», може бути отримана з трьох джерел: від самих кандидатів, від працівників організації і від осіб, що звільняються. З цією метою можуть використовуватися інтерв'ю, опитування, оцінка ефективності роботи, проте дані методи в роботі готелі не використовуються.

За оцінювання персоналу готелю «Alfavito» відповідають Директор з персоналу, працівники відділу управління персоналом (менеджери з HR) та керівники відділів. Характеристика практики оцінювання персоналу готелю у 2019 рр. представлена у табл. 2.7. Працівники готелю, посади яких не зазначено у табл. 2.7, оцінювання у 2019 р. не проходили.

Таблиця 2.7

Практика оцінювання працівників готелю «Alfavito» у 2019 р.

Посади, що проходили оцінювання	Особливості оцінювання			
	Хто приймав рішення про оцінювання	Хто проводив оцінювання	Метод оцінювання	Періодичність (кількість разів на рік)
Спеціалісти відділу маркетингу	Директор з маркетингу	Директор з маркетингу	Оцінювання за результатами	4
Спеціалісти відділу постачання	Комерційний директор	Комерційний директор	Оцінювання за результатами	4
Спеціалісти відділу управління персоналом	Директор з персоналу	Директор з персоналу	Метод оцінювання 3600	1
Спеціалісти служби прийому та розміщення	Управляючий готелем	Керівник служби прийому та розміщення	Оцінювання за стандартною шкалою (відповідність працівника переліку критеріїв за шкалою від 1 до 10)	1
Офіціанти, бармени	Менеджер ресторану	Адміністратор		1
Кухарі	Менеджер ресторану	Шеф-кухар		1

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Метод оцінювання за результатами, який було використано для оцінювання спеціалістів відділу маркетингу та відділу постачання, передбачав оцінювання рівня виконання співробітниками встановлених керівниками завдань (кількісна оцінка відсотку виконання планів).

Недоліком існуючої системи оцінювання персоналу в готелі «Alfavito» є відсутність чітко визначеної методики (чітко прописаних правил та процедур) та періодичності проведення оцінювання залежно від категорій персоналу та посад. Положення про оцінювання персоналу в готелі відсутнє.

Розвиток персоналу готелю «Alfavito» реалізується за рахунок проходження тренінгів та майстер-класів. Практика розвитку персоналу підприємства у 2018-2019 р. представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Приклади розвитку персоналу готелю «Alfavito» у 2018-2019 р.

Рік	Категорія персоналу	Посада, чисельність	Зміст процесу розвитку
2018	Основні робітники	Працівники служби прийому та розміщення, 6 осіб	Тренінг спілкування з гостями
		Працівники рецепції, 4 особи	Тренінг спілкування з «проблемними» гостями
		Бармен, 2 особи	Майстер-клас з виготовлення коктейлів
		Кухарі, 3 особи	Майстер-клас з авторської кухні
	Спеціалісти	Спеціаліст відділу маркетингу, 1 особа	Тренінг «Реклама та просування у готельному бізнесі»
		Спеціаліст відділу постачання, 1 особа	Бізнес-тренінг з ведення переговорів
2019	Спеціалісти	Спеціаліст відділу маркетингу, 1 особа	Бізнес-тренінг «Імідж та репутація в готельному бізнесі»
	Основні робітники	Працівники служби прийому та розміщення, 6 осіб	Тренінг спілкування з гостями

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Рішення про необхідність розвитку працівників приймає безпосередній керівник за погодженням з Генеральним директором. Централізоване планування розвитку персоналу у готелі «Alfavito» відсутнє. Спеціалісти відділу управління персоналом, за зверненням керівників відділів, можуть здійснювати підбір тренінгів та майстер-класів для розвитку персоналу, однак

остаточне рішення про вибір конкретного тренінгу або майстер-класу для навчання здійснюється безпосереднім керівником працівника, що буде проходити навчання.

Недоліком організації системи розвитку персоналу готелю «Alfavito» є відсутність планування кар'єри працівників, відповідно плани навчання персоналу не узгоджуються з розвитком кар'єри співробітників.

Таким чином, проведене дослідження особливостей реалізації програми мотивації персоналу в роботі готелю «Alfavito» дозволило виділити ряд проблем, зокрема відсутність чітко сформованої стратегії розвитку персоналу готелю «Alfavito», недоліки в процесах наймання, адаптації, оцінювання персоналу. Значним недоліком виступає відсутність системності та систематизації процесів навчання персоналу, відсутність планування кар'єри працівників, неузгодженість планів навчання та підвищення кваліфікації з розвитком кар'єри співробітників. На подолання визначених недоліків і мають бути направлені заходи вдосконалення програми мотивації персоналу готелю.

2.3. Оцінка результативності діючої програми мотивації персоналу

Діючі програми мотивації персоналу в готелі «Alfavito» базуються на системі матеріального та нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання реалізовується через оплату праці. Оплата праці персоналу в готелі «Alfavito» складається з двох частин: фіксованої або постійної – окладу, та змінної – премії. Розмір окладу визначається у штатному розкладі, розмір премії визначається керівництвом готелю «Alfavito» індивідуально для кожного працівника. Положення про преміювання в готелі відсутнє, що є недоліком наявної системи мотивації персоналу готелю «Alfavito».

Колективний договір – не укладається. Профспілка – відсутня. Виплата заробітної плати працівникам готелю «Alfavito» здійснюється двічі на місяць: аванс – 15 числа поточного місяця; кінцевий розрахунок за місяць – 3 числа місяця, наступного за звітним. У випадках, коли день виплати заробітної плати

збігається з вихідним або святковим днем, заробітна плата виплачується на наступний робочий день. Оцінка динаміки середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці персоналу готелю буде представлена далі в роботі.

Крім оплати праці, для працівників готелю «Alfavito» застосовуються додаткові заходи матеріального стимулювання. Їх перелік, кількість осіб, що отримували додаткове матеріальне стимулювання та загальні видатки підприємства на матеріальне стимулювання протягом 2019 р. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Додаткове матеріальне стимулювання персоналу готелю «Alfavito» у 2019 році

Показник	Чисельність персоналу, що отримували	Обсяг у 2019 р., тис. грн.	Частка у 2019 р., %
Премії по результатах роботи	37	680,0	78,7
Медичне страхування	16	48,0	5,6
Оплата навчання та тренінгів	12	51,0	5,9
Матеріальна допомога	9	22,0	2,5
Допомога по вагітності та пологам	1	3,5	0,4
Допомога по догляду за дитиною (до 1 року)	5	60,0	6,9
Разом	-	864,5	100,0

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Загальна сума додаткового матеріального стимулювання персоналу готелю «Alfavito» у 2019 р. становила 864,5 тис. грн. Найбільшу частку займають премії за результатами роботи (78,7%). Слід зазначити, що преміювання як мотиваційний інструмент використовується в готелі «Alfavito» недостатньо. Враховуючи, що фонд заробітної плати персоналу готелю у 2019 р. становив 8236,8 тис. грн., то середній розмір премії становить лише 8,3% від фонду оплати праці, що є низьким показником. Недоліком також є те, що премії за результатами роботи готелю у 2019 р. отримували лише 37 працівників із 52.

Комплекс мотиваційних заходів нематеріального напрямку передбачає формування таких відносин у колективі готелю «Alfavito», щоб персонал прагнув працювати, йшов на роботу з радістю. Тому важливими для

функціонування підприємства є позитивні соціальні відносини між працівниками. Соціальні відносини між працівниками в готелі «Alfavito» побудовані на принципах соціальної відповідальності, яка являє собою певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

Для оцінки результативності діючих програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» було проведено оцінку фінансово-економічних показників та ефективність роботи підприємства, продуктивності праці та досліджено плинність кадрів у 2017-2019 рр. Результати розрахунків представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Узагальнюючі показники результативності діючих програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito»

Показники	Роки			Динаміка, +/-		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2018/2007	2019/2018
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	68271,2	84832,8	88307,7	16561,6	3474,9	24,3	4,1
Собівартість надання послуг, тис. грн.	47442,4	56036,8	61057,9	8594,4	5021,0	18,1	9,0
Чистий прибуток, тис. грн.	925,6	1816,0	2002,0	890,4	186,0	96,2	10,2
Витрати на 1 грн. надання послуг	0,695	0,661	0,691	-0,034	0,031	-4,9	4,7
Прибуток на 1 грн. надання послуг	0,305	0,339	0,309	0,034	-0,031	11,3	-9,1
Чисельність персоналу, осіб	53	56	52	3	-4	5,7	-7,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	6169,2	7324,8	8236,8	1155,6	912	18,7	12,5
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./особу	9,7	10,9	13,2	1,2	2,3	12,4	21,1
Виручка на 1 грн. фонду оплати праці, грн.	11,1	11,6	10,7	0,5	-0,9	4,7	-7,4
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн./особу	1288,1	1514,9	1698,2	226,7	183,4	17,6	12,1
Чистий прибуток на 1 особу, тис. грн./особу	17,5	32,4	38,5	15,0	6,1	85,7	18,7
Рентабельність компанії, %	1,36	2,14	2,27	0,8	0,1	57,9	5,9
Індекс співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати		0,94	0,97				

Продовження табл. 2.10

Показники	Роки			Динаміка, +/-		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2018/2007	2019/2018
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,5	10	14,3	-0,5	4,3	-4,8	43,0
Коефіцієнт плинності нових працівників (які пропрацювали менш як рік і звільнилися), %	66,7	33,3	50,0	-33,4	16,7	-50,1	50,2

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»

Представлені результати роботи готелю «Alfavito» у 2017-2019 рр. свідчать про загальне зростання фінансово-економічних показників – збільшується чистий дохід від надання послуг, чистий прибуток готелю, зростає рентабельність (з 1,36% у 2017 р. до 2,27% у 2019 р.). При цьому, темпи зростання у 2019 р. є нижчими, ніж у 2018 р. (зокрема, чистий дохід від надання послуг у 2018 р. збільшився на 24,3%, а у 2019 р. – на 4,1%; чистий прибуток готелю зріс у 2018 р. на 96,2%, а у 2019 р. – на 10,2%). Варто відзначити, що загалом, рентабельність готелю «Alfavito» є низькою та потребує реалізації заходів з її підвищення.

Середньомісячна заробітна плата протягом 2017-2019 рр. становила відповідно 9,7 тис. грн., 10,9 тис. грн. та 13,2 тис. грн. Річний фонд оплати праці за останні три роки збільшився з 6169,2 тис. грн. до 8236,8 тис. грн. На зміну фонду оплати праці впливало як збільшення середньомісячної заробітної плати, так і зміна чисельності персоналу готелю «Alfavito».

Негативною є тенденція зменшення виручки на 1 грн. фонду оплати у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. (з 11,6 грн. до 10,7 грн.).

Оцінка результативності діючих програм мотивації персоналу може бути проведена за індексом співвідношення темпів продуктивного зростання праці і темпів зростання заробітної плати (Ic):

$$I_c = \left| \frac{T_{np}}{T_{зп}} \right|; \quad (2.1)$$

Де T_{np} – темп зростання продуктивності праці на 1 працюючого;

$T_{зп}$ – темп зростання фонду оплати праці на 1 працюючого.

За умови, якщо $I_c < 1$, то діючі програми мотивації персоналу є неефективними. Якщо $I_c > 1$, то мотивація персоналу в готелі є ефективною.

Динаміка індексу свідчить про неефективність програм мотивації персоналу в роботі готелю «Alfavito» – протягом 2017-2019 рр. темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці.

Негативною тенденцією є надмірна плинність кадрів в готелі «Alfavito» - 14,3% у 2019 р., тоді як природна плинність кадрів становить 3-5% на рік. Надмірна плинність кадрів відбувається за рахунок основних робітників (а саме працівників служби прийому та розміщення, господарської служби, офіціантів) і є проблемою для готелю, оскільки викликає надмірні економічні втрати та створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні ускладнення для працівників готелю «Alfavito».

Плинність кадрів нових працівників у 2019 р. становила 50%, що є дуже високим показником та свідчить про необхідність вдосконалення процесів добору персоналу.

Надмірна плинність кадрів негативно відбивається на моральному стані решти працівників, на їх трудовій мотивації та відданості організації. Таким чином, реалізація заходів з вдосконалення програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» повинна бути спрямована в тому числі і на підвищення стабільності колективу та зниження плинності кадрів.

З метою обліку факторів, що впливають на результативність діючих програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito», було проведено дослідження серед персоналу, яке направлене на визначення ступеню задоволеності працівників. Потреба визначення ступеню задоволеності працівників обумовлена тим, що перед формуванням програм розвитку та мотивації

персоналу необхідно визначити можливості забезпечення мотивації співробітників як фактору розвитку підприємства. Анкета опитування представлена в додатку Б. Анкетування персоналу було анонімним, проводилося шляхом виставлення рейтингових оцінок:

- 1 – повне незадоволення
- 2 – часткове незадоволення
- 3 – часткове задоволення
- 4 – повне задоволення.

У табл. В.1 Додатку В наведено результати анкетування персоналу готелю «Alfavito» проведеного у квітні 2020 р. (результати представлено у відсотках до загальної кількості працівників готелю «Alfavito»).

Як свідчить проведене дослідження, на результативність діючих програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» позитивно впливають:

- доступність інформації (повне задоволення відмітили 80% опитаних працівників);
- відношення з боку керівництва (повне задоволення відмітили 95% працівників);
- умови найму (повне задоволення відмітили 90% працівників);
- забезпечення безпеки і охорони праці (повне задоволення відмітили 80% працівників).

Зменшують результативність діючих програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» наступні недоліки:

- низький рівень залучення працівників до управлінських рішень (повне задоволення відмітили лише 40% працівників, часткове незадоволення – 25%);
- відсутність можливостей навчання і вдосконалення (повне задоволення відмітили лише 25% працівників, часткове задоволення – 40%, а 35% працівників відмітили часткове незадоволення);
- відсутність можливостей самореалізації (лише 40% працівників вважають, що готель надає достатні можливості для самореалізації);

- складні відносини в колективі (40% працівників не задоволені відносинами в колективі);
- недостатній рівень оплати праці (30% працівників не задоволені рівнем оплати праці).

Таким чином, проведене дослідження виявило ряд недоліків у діючих програмах мотивації персоналу в готелі «Alfavito», які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, негативно впливають на результативність діючих програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» низький рівень залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, відсутність достатніх можливостей навчання і вдосконалення, низький рівень можливостей самореалізації персоналу, проблеми у відношеннях всередині колективу, недостатній рівень оплати праці, часткова незадоволеність персоналу політикою підприємства та діяльністю керівництва. Відповідно було зроблено висновки про необхідність розробки заходів з вдосконалення програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito».

Висновки до розділу 2

Готель «Alfavito» (чотирьохзірковий комплекс, розташований у центрі Києва) працює на високо конкурентному ринку, істотну загрозу для якого несе пандемія COVID-19, процеси наростання загальносвітової економічної кризи, згорання галузі ділового туризму, переорієнтація бізнес-туризму та конференц-сервісу на он-лайн технології. До слабких сторін готелю «Alfavito» належить стратегічна невизначеність, слабка система мотивації праці, низький рівень використання сучасних технологій в організації управлінської роботи.

Система управління персоналом та формування програм мотивації інтегрована в систему управління готелю «Alfavito». Суб'єктами процесу формування та реалізації програм мотивації виступають: Генеральний директор; Директор з персоналу, двоє менеджерів з HR та керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління відносно своїх підлеглих. Проблемами реалізації програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» є відсутність чітко сформованої стратегії розвитку персоналу, відсутність системності та систематизації процесів навчання персоналу, відсутність планування кар'єри працівників, неузгодженість планів навчання та підвищення кваліфікації з розвитком кар'єри співробітників.

Діючі програми мотивації персоналу в готелі «Alfavito» базуються на системі матеріального та нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання реалізовується через оплату праці та систему премій (недоліком виступає відсутність Положення про преміювання та високий рівень суб'єктивної оцінки керівників при призначенні премій працівникам). Недоліками системи нематеріального стимулювання персоналу готелю «Alfavito» виступають низький рівень залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, відсутність достатніх можливостей навчання і вдосконалення, низький рівень можливостей самореалізації персоналу, проблеми у відношеннях всередині колективу, часткова незадоволеність персоналу політикою підприємства та діяльністю керівництва.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ALFAVITO», М. КИЇВ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу

Забезпечення ефективної роботи готелю «Alfavito» в мінливих умовах зовнішнього середовища та із врахуванням наявних економічних проблем, загроз, пов'язаних із пандемією COVID-19 та високої конкуренції на ринку надання готельних послуг потребує вдосконалення мотивації персоналу готелю «Alfavito». Як свідчить проведений аналіз, в роботі готелю «Alfavito» застосовуються елементи програм мотивації персоналу, проте їх використання є доволі хаотичним і неструктурованим.

Мотивація працівників готелю впливає на їх продуктивність: без мотивації до праці співробітники готельного підприємства виконують лише об'єм функціональних обов'язків, не застосовуючи творчий підхід до виконання поставлених задач, що негативно позначається на якості надання послуг, обслуговування клієнтів стає стандартним. Відповідно, готель «Alfavito» втрачає конкурентоздатність та відмінність від інших аналогічних компаній, що працюють на ринку готельно-ресторанних послуг. Часто у свідомості керівників виникає аналогія терміну мотивація – певна сума коштів, яку необхідно витратити на розробку і підтримку цієї системи. Відповідно до способу винагороди, розрізняють матеріальну, трудову, статусну і моральну мотиваційні підсистеми.

Слід зазначити, що програми мотивації персоналу в готелі «Alfavito» мають бути спрямовані в першу чергу на подолання незадоволеності параметрами, визначеними у п. 2.3. Перелік параметрів незадоволеності персоналу та відповідні напрями програм мотивації для готелю «Alfavito» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст параметрів незадоволеності персоналу готелю «Alfavito» та відповідні напрями вдосконалення програм мотивації

№ п/п	Параметр незадоволеності персоналу	Напрямок реалізації програм мотивації персоналу
1	Низький рівень залучення персоналу до прийняття управлінських рішень	Проведення щомісячних зборів колективу на яких працівники зможуть висловити свої пропозиції щодо роботи готелю
2	Практична відсутність можливостей навчання і вдосконалення	Організація навчання та підвищення кваліфікації
3	Низький рівень можливостей самореалізації персоналу	Створення умов для активізації пропозицій персоналу щодо вдосконалення організації роботи
4	Проблеми у відношеннях всередині колективу	Реалізація корпоративних заходів для підвищення згуртованості колективу, корпоративних свят
5	Відсутність рівних можливостей	Формування в керівництва більш об'єктивного ставлення до всіх працівників
6	Недостатній рівень оплати праці	Вдосконалення системи мотивації за рахунок преміювання
7	Часткова незадоволеність політикою підприємства та діяльністю керівництва	Доведення до працівників стратегічних та тактичних цілей розвитку готелю, врахування пропозицій працівників щодо перспектив розвитку компанії

Джерело: розроблено автором

Економічна мотивація в готелі «Alfavito» як система може бути реалізована на двох рівнях. По-перше, на рівні локальних заходів, або зовнішньому рівні, тобто на рівні забезпечення працівників готелю «Alfavito» фіксованими й обов'язковими матеріальними благами за рахунок відповідного рівня заробітної плати (у відомих дослідженнях Герцберга їх названо гігієнічним чинником, апріорним атрибутом будь-якої найманої праці). Другий рівень — внутрішня мотивація персоналу. На практиці першим етапом впровадження програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» може стати система справедливих винагород, направлена на підвищення якості обслуговування клієнтів.

Проведене дослідження програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» виявило недостатній рівень використання преміювання як мотиваційного інструменту. За результатами 2019 р. середній розмір премії становить лише

8,3% від фонду оплати праці, що є низьким показником. Недоліком також є те, що премії за результатами роботи готелю «Alfavito» у 2019 р. отримували лише 37 працівників із 52 (тобто тільки 71,2% персоналу).

Грошова система мотивації в готелі - ключовий стимул і можливість компенсувати низькі зарплати. Саме тому для посилення матеріальної мотивації персоналу готелю «Alfavito» доцільно розробити комплексну систему преміювання.

Доцільно, щоб система преміювання персоналу готелю «Alfavito» включала:

1. Премії за перевиконання плану бронювання для співробітників відділу бронювання. Відштовхуватися можна від різниці між запланованим доходом на місяць і фактичним.

2. Бонуси при повному завантаженні готелю. Виплачувати доцільно співробітникам, які причетні до якісного обслуговування – персоналу служби прийому та розміщення, господарської служби, відділу бронювання, відділу продаж, відділу маркетингу.

3. Преміювання працівників ресторану, бару та служби конференцій за збільшення обсягу надання послуг ресторану та бару.

4. Спеціальні тарифи на номери і знижки на проведення святкових заходів у готелі «Alfavito» (день народження, весілля, тощо). Надаються після певного часу роботи в готелі і можуть збільшуватися разом зі стажем роботи в готелі «Alfavito».

5. Компенсації витрат на профілактичні медичні обстеження, стоматологічні послуги, абонементи у фітнес-центр. Стимулюють всіх співробітників, оскільки допомагають економити і рости. Надавати абонементи можна «за інтересами», з'ясувати які допоможе анкетування.

6. Річне преміювання за результатами роботи готелю. Особливо ефективно для співробітників, які зацікавлені у підсумковому результаті (працівники відділу продаж, відділу маркетингу, відділу управління персоналом).

Далі розроблена система преміювання буде деталізована. Для співробітників відділу бронювання доцільно використовуватися систему премій залежно від перевищення планового коефіцієнту завантаження готелю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система премій для працівників відділу бронювання

Перевищення планового коефіцієнту завантаження готелю на місяць, %	Розмір премії, % від середньомісячної оплати праці
5-10%	2%
10-15%	5%
15-20%	7%
Більше 20%	10%

Джерело: розроблено автором

Розмір бонусів залежно від коефіцієнту завантаження готелю «Alfavito», який буде виплачуватися персоналу служби прийому та розміщення, господарської служби, відділу бронювання, відділу продаж, відділу маркетингу представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розмір бонусів залежно від коефіцієнту завантаження готелю «Alfavito»

Фактичний коефіцієнт завантаження готелю на місяць, %	Розмір бонусів для одного працівника, грн..
60-70%	500 грн.
70-80%	700 грн.
80-90%	1000 грн.
Більше 90%	1200 грн.

Джерело: розроблено автором

В рамках преміювання працівників ресторанів, бару та служби конференцій за збільшення обсягу надання послуг ресторану та бару пропонується сформулювати умови преміювання барменів, офіціантів та кухарів.

Для формування програми мотивації офіціантів готелю «Alfavito» пропонується використовувати систему премій в залежності від розміру середнього рахунку без врахування вартості продукції бару. Премії будуть розраховуватися в кінці зміни для кожного офіціанта, виплачуватися премії будуть 1 раз на 2 тижні. Система премій представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Умови преміювання офіціантів готелю «Alfavito» (за одну зміну)

Розмір середнього рахунку, грн.	Розмір премії, % від середньої суми рахунку
До 200 грн.	0%
Від 201 до 500 грн.	2%
Від 501 до 1000 грн.	5%
Від 1001 до 1500 грн.	7%
Більше 1500 грн.	9%

Джерело: розроблено автором

Представимо умовний приклад розрахунку розміру премії. Якщо у офіціанта ресторанів та кафе готелю «Alfavito» за зміну біли чеки на суму: 1015 грн., 1680 грн., 328 грн., 608 грн., 672 грн., 921 грн., 375 грн., 1940 грн., то середня сума чеку становитиме:

$$S_{ч} = (1015 + 1680 + 328 + 608 + 672 + 921 + 375 + 1940) / 8 = 942,4 \text{ грн.}$$

Відповідно, розмір премії за одну зміну для офіціанта становитиме:

$$P_{зм} = 942,4 * 0,05 = 47 \text{ грн.}$$

Преміювання барменів доцільно здійснювати відповідно до загального обсягу реалізованої алкогольної продукції та коктейлів за зміну. Премії будуть розраховуватися в кінці зміни для кожного бармена, виплачуватися премії будуть 1 раз на 2 тижні. Умови преміювання барменів ресторанів та кафе готелю «Alfavito» представлені в табл. 3.5. Методика розрахунку премії барменів аналогічна методиці розрахунку премії офіціантів.

Таблиця 3.5

Умови преміювання барменів готелю «Alfavito» (за одну зміну)

Розмір виручки від реалізації продукції бару за зміну, тис. грн.	Премія, % від виручки від реалізації
Від 500 до 1000 грн.	1,5%
Від 1000 до 2000 грн.	2,5%
Від 2000 до 5000 грн.	3,5%
Більше 5000 грн.	5%

Джерело: розроблено автором

Преміювання кухарів доцільно здійснювати залежно від загальної суми реалізації продукції кухні за зміну. Премії будуть розраховуватися в кінці зміни для кожної зміни кухарів, виплачуватися премії будуть 1 раз на 2 тижні. Премія

має ділитися на всіх кухарів рівномірно. Умови та розмір преміювання представлено в табл. 3.6. Методика розрахунку премії кухарів аналогічна методиці розрахунку премії офіціантів.

Таблиця 3.6

Умови преміювання кухарів готелю «Alfavito» (за одну зміни)

Розмір суми реалізації продукції кухні за зміну, тис. грн.	Розмір премії, % від виручки від реалізації
Від 5000 до 10000 грн.	2%
Від 10000 до 15000 грн.	3,5%
Від 15000 до 25000 грн.	5%
Більше 25000 грн.	7%

Джерело: розроблено автором

Премії для офіціантів, кухарів та барменів, які працюють у готелі «Alfavito», будуть розраховуватися окремо від чайових, які після зміни розподіляються між працівниками ресторанів, кафе та кухні.

Розмір спеціальних тарифів, що можуть надаватися для працівників на проживання та проведення святкових заходів у готелі «Alfavito», представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розмір спеціальних тарифів, що можуть надаватися для працівників на проживання та проведення святкових заходів у готелі «Alfavito»

Стаж роботи	Розмір знижки		Додаткова знижка для керівного персоналу (керівники відділів, директори напрямків та управляючі)	
	На проживання	На послуги ресторану	На проживання	На послуги ресторану
До 1 року	5%	5%	3%	3%
Від 1 до 3 років	5%	10%	5%	5%
Від 3 до 5 років	10%	15%	10%	5%
Більше 5 років	15%	15%	10%	5%

Джерело: розроблено автором

Компенсації витрат на профілактичні медичні обстеження, стоматологічні послуги, абонементи у фітнес-центр доцільно надавати залежно

від стажу роботи працівника у готелі «Alfavito» та результатів праці. Умови надання знижок представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Умови надання компенсацій витрат на профілактичні медичні обстеження, стоматологічні послуги, абонементи у фітнес-центр для працівників готелю «Alfavito»

Умови отримання знижки	Розмір компенсації, грн.	Періодичність отримання
Стаж роботи		
До 1 року	300 грн.	1 раз на рік
Від 1 до 3 років	500 грн.	1 раз на рік
Від 3 до 5 років	500 грн.	1 раз на 6 місяців
Більше 5 років	700 грн.	1 раз на 6 місяців
Результати праці		
Наявні порушення трудової дисципліни або невиконання плану протягом 1 року	0 грн.	1 раз на рік
Відсутні порушення трудової дисципліни протягом 1 року, наявні невиконання плану	300 грн.	1 раз на рік
Відсутні порушення трудової дисципліни протягом 1 року, план виконується	400 грн.	1 раз на рік
Відсутні порушення трудової дисципліни протягом 1 року, план було перевиконано за 2 та більше місяців протягом року	500 грн.	1 раз на 6 місяців

Джерело: розроблено автором

Кінцевий розмір компенсації витрат розраховується як сума, на яку може претендувати працівників за стажем роботи та за результатами праці. Наприклад, співробітник, що працює в готелі «Alfavito» 4,5 роки, не мав порушень трудової дисципліни протягом останнього року роботи та виконував план має право на компенсації у розмірі 500 грн. раз на півроку та 400 грн. раз на рік (тобто на загальну суму 1400 грн. на рік).

Для посилення матеріальної мотивації персоналу в готелі «Alfavito» пропонується використовувати систему доплат та надбавок. Їх зміст представлено в табл. 3.9.

Доплати та надбавки для працівників готелю «Alfavito»

Назва доплати / надбавки	Розмір	Категорія персоналу, що буде отримувати
1. Доплата за збільшення обсягу надання послуг	10% від посадового окладу	Всі категорії персоналу
2. Доплати за роботу у нічний час та по вихідним	50% від годинної тарифної ставки за кожну годину роботи	Всі категорії персоналу
3. Надбавка за неперервну роботу (від 3 до 5 років)	20% від посадового окладу	Всі категорії працюючих
4 Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови	Однієї – 5% від посадового окладу; Двох і більше – 10%.	Всі категорії персоналу
5. Надбавка за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання)	50% від посадового окладу	Всі категорії персоналу

Джерело: розроблено автором

Матеріальна мотивація може включати і систему штрафів. Наприклад, позбавлення премії за скарги на погане прибирання номерів.

Важливим елементом програм мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання є нематеріальна мотивація. В рамках нематеріальної мотивації в готелі «Alfavito» важливе забезпечення дотримання наступних правил:

1. Використання лояльності персоналу до керівника і довіри в якості мотиваційних інструментів. Керівникам треба демонструвати, що підлеглі цікаві як особистості, а не як наймані працівники. Керівники повинні розуміти події, які відбуваються в готелі, виділяти час на те, щоб побути поруч з командою. Це створює у працівників почуття власної цінності і важливості.

2. Керівники повинні навчитися слухати і розмовляти з командою. Доцільно, щоб керівники виділяли годину в два-три дні для особистого спілкування з персоналом. Перед цим необхідно вивчити особисті справи співробітників і виявити теми, на які спиратися в бесіді. Керівнику необхідно скласти портрет співрозмовника, виявити слабкі і сильні сторони. Важливе правило: задавати питання, але при цьому давати можливість працівникові висловити думку або ідею. Підлеглих доцільно викликати на відверту розмову. Стануть в нагоді навички психолога: чим менше страху і бар'єрів у

співробітників по відношенню до керівника – тим більше творчості в процесі праці.

3. Хвалити перш, ніж почали говорити про проблеми. Завжди є привід підняти самооцінку співробітника, похваливши навіть за маленькі досягнення, які той зробив на благо готелю. Керівник може дізнатися про хобі і таланти підлеглого, а потім ненароком згадати в розмові. Перш, ніж говорити про наболілі питання, варто створити невимушену атмосферу без напруження пристрастей. Під час розмови керівник має дивитися в очі підлеглому і не відволікайтеся на телефонні дзвінки. Треба продемонструвати співробітнику його цінність, як фахівця.

4. Проведення спільних зборів з персоналом для обговорення планів розвитку готелю, позначення причетності кожного співробітника до спільної справи. Доцільно розбирати разом зі співробітниками моменти, які вимагають невідкладного рішення, заохочувати їх пропонувати власні плани виходу з ситуації, ділитися баченням, при цьому необхідно дати висловитися всім, у кого є ініціатива.

5. Робота на результат – це змагання. В готелі «Alfavito» доцільно ввести звання «Співробітник місяця» і за підсумком нагороджувати кращих. Для визначення мають враховуватися досягнення в роботі, подяки клієнтів, креативне рішення нестандартних ситуацій, творчий підхід, відгуки колег. Фото переможця має розміщуватися на корпоративну дошку «Успішних співробітників». Також доцільно ввести заохочення відповідно до досягнень: давати можливість обрати зручний день зміни за графіком, нагороджувати сім'ю походом до ресторану, дарувати сертифікати в СПА-салон або в кінотеатр.

6. Організація заходів і спортивних змагань об'єднує команду і служить потужною мотивацією. Співробітники отримують шанс розкрити потенціал і природні обдарування. Не слід перетворювати свята в звітно-виборні конференції і збори. Персоналу під час свят необхідно дати свободу, щоб у людей з'явилося бажання проявити творчість.

З урахуванням проведеного анкетування та виявлених факторів невдоволення персоналу, в рамках нематеріальної мотивації в готелі «Alfavito» важливо:

1. Ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі.
2. Проводити систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей.
3. Цікавитися ставленням людей до потенційних поліпшень умов їх роботи.
4. Визначити кращих працівників та проводити нагородження цінними призами найкращих працівників відділів.
5. Залучати працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу.

Систематизація рекомендацій щодо вдосконалення програм мотивації працівників готелю «Alfavito» представлена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Напрямки вдосконалення програм мотивації працівників готелю «Alfavito»

Захід	Періодичність	Відповідальний
1	2	3
1. Ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі	Щомісяця	Керівники відділів
2. Проводити систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей	Щомісяця	
3. Цікавитися ставленням людей до потенційних поліпшень умов їх роботи	Щомісяця	
4. Проводити нагородження цінними призами найкращих працівників відділів	1 раз на 3 місяці	Менеджер з управління персоналом
5. Вивішувати фото найкращих працівників на дошку пошани	Щомісяця	
6. Залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу	По мірі необхідності	Керівники відділів

7. Проводити корпоративні свята (на честь 8 Березня, Дня незалежності, Нового року)	8 березня, 24 серпня, 31 грудня	Директор з персоналу, менеджер з управління персоналом
8. Організація дитячих подарунків працівникам, які мають неповнолітніх дітей	На 1 червня та 31 грудня	
9. Грошова допомога працівникам, які мають дітей шкільного віку, до 1 вересня.	На 1 вересня	
9. Безкоштовне харчування працівників	Щоденно	
10. Матеріальна допомога при народженні дитини, весіллі, хворобі (у розмірі до 3 тис. грн.)	У відповідності до життєвих подій персоналу	

Джерело: розроблено автором

Реалізація розроблених заходів з удосконалення програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» дозволить покращити індивідуальні результати праці співробітників, що сприятиме зростанню продуктивності праці, покращання його фінансово-економічних показників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Прогнозування результативності реалізації програм мотивації персоналу

Прогнозування результативності реалізації програм мотивації персоналу передбачає, в першу чергу, оцінку витрат на реалізацію розроблених заходів. Перелік додаткових витрат, які матиме готель «Alfavito» у 2021 р. на реалізацію заходів матеріальної та нематеріальної мотивації, представлено у табл. 3.11. Витрати на преміювання персоналу, надання спеціальних тарифів для персоналу, компенсацію витрат, доплати та надбавки встановлюються за фактичними результатами роботи готелю, тому попередньому прогнозу не підлягають.

Таблиця 3.11

Додаткові витрати на реалізацію програм мотивації персоналу готелю
«Alfavito»

№ п/п	Заходи	Розмір витрат, тис. грн.
1	Нагородження цінними призами найкращих працівників відділів	50,0
2	Проведення корпоративних свят	120,0
3	Фінансування подарунків дітям	60,0
4	Харчування працівників	320,0
5	Матеріальна допомога	20,0
6	Разом	570,0

Джерело: розроблено автором

Вдосконалення програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» дозволить підвищити продуктивність праці персоналу та подолати виявлені фактори незадоволеності працівників (в тому числі – незадоволеність рівнем оплати праці). Для оцінки впливу реалізації розроблених програм мотивації на продуктивність персоналу «Alfavito» було проведення опитування експертів. В якості експертів виступали: управляючий готелем, управляючий рестораном та комерційний директор. Експертні оцінки представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Експертні оцінки підвищення продуктивності праці після реалізації заходів розроблених програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito»

Заходи мотивації	Оцінки експертів			Середнє арифметичне
	Управляючий готелем	Управляючий рестораном	Комерційний директор	
1	2	3	4	5
Преміювання персоналу	8,5	9,0	9,5	9,0
Спеціальні тарифи	1,0	0,5	0,5	0,7
Компенсації витрат	1,0	0,5	0,5	0,7
Доплати та надбавки	2,5	3,0	2,5	2,7
Формування лояльного відношення до керівництва	4,5	5,0	5,0	4,8
Проведення корпоративних свят	3,5	3,5	4,0	3,7
Подарунки дітям	2,0	2,5	3,0	2,5

1	2	3	4	5
Безкоштовне харчування	3,5	3,0	3,0	3,2
Матеріальна допомога при народженні дитини, весіллі, хворобі	1,5	1,0	1,0	1,2
Разом	28	28	29	28,3

Джерело: розроблено автором

Таким чином, реалізація програм мотивації персоналу у готелі «Alfavito» дозволить підвищити продуктивність праці на 28,3%.

У 2019 р. продуктивність праці одного працівника готелю «Alfavito» становила 1698,2 тис. грн./особу. У 2021 р. після реалізації розроблених заходів продуктивність праці одного працюючого може збільшитися до:

$$П^{2021} = 1698,2 * (1 + \frac{28,3\%}{100\%}) = 2178,8 \text{ тис. грн./особу.}$$

Виходячи з прогнозного збільшення продуктивності праці, обсяг надання послуг готелю «Alfavito» розраховується за формулою:

$$ОР^{2021} = П^{2021} * Чперс ; \quad (3.1)$$

Де Чперс – загальна чисельність персоналу готелю «Alfavito» (52 особи);

$$ОР^{2021} = 2178,8 * 52 = 113297,1 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок собівартості надання послуг при обсязі реалізації 113297,1 тис. грн. проводиться, виходячи з розміру витрат на 1 грн. наданих послуг у попередні періоди та планових витрат на заходи з удосконалення програм мотивації персоналу:

$$С^{2021} = ОР^{2021} * В^{1пр} + С^{мотив} ; \quad (3.2)$$

Де $В^{1пр}$ – витрати на 1 грн. надання послуг у попередні періоди (у 2019 році становили 0,691 грн./грн.).

$С^{мотив}$ – витрати на заходи з удосконалення стратегії мотивації персоналу (570,0 тис. грн.).

Відповідно, собівартість становитиме:

$$С^{2021} = 113297,1 * 0,691 + 570,0 = 78858,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на 1 грн. наданих послуг розраховуються за формулою:

$$B_1^{2021} = \frac{C^{2021}}{OP^{2021}}; \quad (3.3)$$

Витрати на 1 грн. наданих послуг у 2021 році становитимуть:

$$B_1^{2021} = \frac{78858,3}{113297,1} = 0,696 \text{ грн./грн.}$$

Прибуток на 1 грн. наданих послуг розраховується за формулою:

$$\Pi_1^{2021} = 1 - B_{1p}^{2021}; \quad (3.4)$$

Відповідно, прибуток на 1 грн. наданих послуг становитиме:

$$\Pi_1^{2021} = 1 - 0,696 = 0,304 \text{ грн./грн.}$$

Чистий прибуток на одного працівника готелю «Alfavito» збільшиться пропорційно зростанню продуктивності праці і становитиме у 2021 році:

$$Пч_1^{2021} = 38,5 * \left(1 + \frac{28,3\%}{100\%}\right) = 49,396 \text{ тис. грн.}$$

Загальний чистий прибуток буде дорівнювати:

$$Пч^{2021} = 49,396 * 52 = 2568,592 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність компанії:

$$p^{2021} = \frac{2568,592}{113297,1} * 100\% = 2,27\%$$

Результати оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» представлено у табл. 3.13. Як свідчать прогнозні показники діяльності готелю «Alfavito», внаслідок вдосконалення програм мотивації персоналу збільшиться обсяг надання послуг на 28,3%, при цьому собівартість зросте на 29,2%, що пояснюється додатковими витратами на мотивацію персоналу.

Таблиця 3.13

Основні фінансово-економічні показники готелю «Alfavito» при вдосконаленні програм мотивації персоналу у 2021 році

Показники	2019 рік (базовий)	2021 рік (прогноз)	Відхилення, +/-	Темп приросту, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	88307,7	113297	24989,4	28,3

Показники	2019 рік (базовий)	2021 рік (прогноз)	Відхилення, +/-	Темп приросту, %
Собівартість надання послуг, тис. грн.	61057,9	78858,3	17800,4	29,2
Чистий прибуток, тис. грн.	2002	2568,59	566,592	28,3
Витрати на 1 грн. надання послуг	0,691	0,696	0,005	0,7
Прибуток на 1 грн. надання послуг	0,309	0,304	-0,005	-1,6
Чисельність персоналу, осіб	52	52	0	0,0
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн./особу	1698,2	2178,8	480,6	28,3
Чистий прибуток на 1 особу, тис. грн./особу	38,5	49,396	10,896	28,3
Рентабельність компанії, %	2,27	2,27	0	0,0

Джерело: розроблено автором

В перспективі підвищення продуктивності праці призведе до подальшого зростання індивідуальних результатів праці (відповідно – і до зростання обсягу надання послуг готелю «Alfavito») Чистий прибуток готелю зросте на 28,3% і становитиме 2568,59 тис. грн. Продуктивність праці персоналу збільшиться з 1698,2 тис. грн./особу до 2178,8 тис. грн./особу. Чистий прибуток на одного працюючого збільшиться до 49,396 тис. грн./особу.

Отже, запропоновані заходи вдосконалення програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства (збільшиться обсяг реалізації, чистий прибуток, зростатиме продуктивність праці та ефективність витрат на персонал), а також сприятиме зростанню конкурентоспроможності готелю «Alfavito» на ринку готельно-ресторанних послуг м. Києва.

Висновки до розділу 3

Було досліджено, що підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на посилення матеріальної та нематеріальної мотивації. Зокрема, було розроблено системи преміювання різних категорій працівників готелю «Alfavito», запропоновано введення спеціальних тарифів на номери і знижки на проведення святкових заходів для працівників, надання компенсацій витрат на профілактичні медичні обстеження, стоматологічні послуги, абонементів у фітнес-центр, впровадження системи доплат та надбавок. В рамках заходів нематеріальної мотивації доцільно змінити систему встановлення цілей перед працівниками (цілі мають бути чітко сформульовані і досяжні), впровадити нагородження цінними призами найкращих працівників відділів, проводити корпоративні свята, забезпечити харчування персоналу, подарунки дітям працівників, матеріальну допомогу при народженні дитини, весіллі, хворобі.

Прогнозування результативності реалізації програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» свідчить, що запропоновані заходи потребують додаткового фінансування у розмірі 570 тис. грн. За оцінками експертів (управляючого готелем, управляючого рестораном та комерційного директора), реалізація заходів розроблених програм мотивації персоналу в готелі «Alfavito» забезпечить підвищення продуктивності праці на 28,3%, відповідно – до зростання обсягу надання послуг готелю «Alfavito». За попередньою оцінкою основних фінансово-економічних показників готелю «Alfavito» при вдосконаленні програм мотивації персоналу у 2021 році прогнозується зростання чистого прибутку та підвищення ефективності витрат на персонал.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Написання роботи забезпечило реалізацію поставленої мети – дослідити теоретичні засади формування і реалізації програм мотивації персоналу та розробити рекомендації щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Проведене дослідження дає змогу зробити ряд висновків.

Проведений аналітичний огляд літературних джерел щодо засад формування програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу свідчить, що мотивація являє собою процес спонукання себе й інших до визначеної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації. В остаточному підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до роботи, прагненні досягти найкращих її результатів. Серед різноманітних стимулів, що спонукають працівника добре працювати, немає універсальних. Розвиваючи програми мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Тобто недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Визначивши методологічні засади формування програм мотивації персоналу було виявлено, що методологічні засади формування програм мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу передбачають використання комплексу методів та інструментів. Дослідження особливостей формування програм мотивації персоналу буде здійснюватися за допомогою загальнонаукових методів (системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез та інші) і приватно-наукових методів (вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток та мотивацію персоналу). Для представлення результатів дослідження і пропозицій в рамках

розроблених заходів удосконалення програм мотивації персоналу будуть використані графічні методи (представлення рядів динаміки, структурні діаграми, гістограми розподілу).

Проведений стратегічний аналіз діяльності чотирьохзіркового готелю «Alfavito», розташованого у центрі Києва, виявив наявність істотних загроз для галузі готельного бізнесу через пандемію COVID-19, наростання загальносвітової економічної кризи, згорання галузі ділового туризму, переорієнтацію бізнес-туризму та конференц-сервісу на он-лайн технології. В таких умовах готелю «Alfavito» для подальшого розвитку необхідно буде робити акцент на якості та оригінальності послуг, використовувати нецінові методи конкуренції, формувати програми лояльності для споживачів та використовувати стимулювання збуту. Важливе значення для роботи готелю в складних економічних умовах набувають програми мотивації персоналу.

Визначивши вплив чинників на реалізацію програм мотивації персоналу у готелі «Alfavito» було виявлено, що система управління персоналом інтегрована в систему управління готелю. Загальна чисельність персоналу становить 52 працюючих. Суб'єктами мотивації персоналу готелю виступають: Генеральний директор; Директор з персоналу, двоє менеджерів з HR та керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління відносно своїх підлеглих. Проблемою програм мотивації персоналу є відсутність чітко сформованої стратегії розвитку персоналу готелю «Alfavito», недоліки в процесах наймання, адаптації, оцінювання персоналу. Значним недоліком виступає відсутність системності та систематизації процесів навчання персоналу, відсутність планування кар'єри працівників, неузгодженість планів навчання та підвищення кваліфікації з розвитком кар'єри співробітників.

Оцінивши результативність діючих програм мотивації персоналу було виявлено, що діюча мотивація персоналу в готелі «Alfavito» базується на системі матеріального та нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання реалізовується через оплату праці та преміювання, проте середній розмір премії становить лише 8,3% від фонду оплати праці, а премії за

результатами роботи готелю у 2019 р. отримували лише 37 працівників із 52. Протягом 2017-2019 рр. темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці, що свідчить про неефективність стратегії мотивації персоналу. Негативною тенденцією є також надмірна плінність кадрів - 14,3% у 2019 р., тоді як природна плінність кадрів становить 3-5% на рік.

Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діючих програм мотивації персоналу передбачало розробку комплексу пропозицій з посилення матеріальної та нематеріальної мотивації. В рамках посилення матеріальної мотивації було розроблено пропозиції з преміювання різних категорій персоналу готелю «Alfavito», надання спеціальних тарифів для персоналу, компенсацію витрат на медичні послуги та послуги фітнес-центру. Нематеріальна мотивація передбачає формування лояльного відношення до керівництва, проведення корпоративних свят, подарунки дітям, безкоштовне харчування персоналу та надання матеріальної допомоги у різних життєвих ситуаціях.

Проведене прогнозування результативності програм мотивації персоналу готелю «Alfavito» свідчить про збільшення продуктивності праці персоналу (з 1698,2 тис. грн./особу до 2178,8 тис. грн./особу), чистий прибуток на одного працюючого зросте з 38,5 тис. грн./особу до 49,396 тис. грн./особу. Внаслідок реалізації програм мотивації персоналу прогнозується збільшення обсягу надання послуг на 28,3%, при цьому собівартість зросте на 29,2%, що пояснюється додатковими витратами на мотивацію персоналу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи готелю «Alfavito», а вмотивований персонал забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг м. Києва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М.В. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі / М.В. Алдошина, Г.М. Брусільцева // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 22. – С. 91–95.
2. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Підручник. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
3. Бірдус Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л.В. Бірдус // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 12-14.
4. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи / О.М. Бодарецька // Моніторинг біржового ринку. – 2015. – № 3. – С. 12-15.
5. Бондаренко С.А. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій / С.А. Бондаренко, С.В. Селіхов // Економіка харчової промисловості. – 2016. – Том 8, № 2. – С. 52–58.
6. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2015. - № 2. - С. 33-39.
7. Боярська М.О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві / М.О. Боярська // Агросвіт. – 2015. – № 9. – С. 14–17.
8. Бутенко І. А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2016. - № 2. - С. 20-25.

9. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7–11.
10. Васюткіна Н. В. Маркетинг : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Наталія Володимирівна Васюткіна. – К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2016. – 227 с.
11. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.- Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.
12. Гальченко С. І. Основи наукових досліджень: Навчально-методичний посібник / С. І. Гальченко, О. З. Силка. – Черкаси: АММО, 2015. – 93 с.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2015. – 280 с.
14. Гвоздь М.Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами / М.Я. Гвоздь, В. І .Мицько // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2014. - № 811. - С. 56-62.
15. Гнатенко Є. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства / Є. Гнатенко, Н. Венгер // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 42-46.
16. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М. О. Данилюк. – К.: Ліра-К, 2015. – 328 с.
17. Дубінський С. В. Процесний підхід в управлінні персоналом / С. В. Дубінський // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 12(3). - С. 128-131.
18. Єлецьких С. Я. Стратегічні аспекти управління персоналом на підприємстві / С. Я. Єлецьких // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. - 2015. - № 2. - С. 218-224.

19. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г.О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 33–41.

20. Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>

21. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 9 липня 2003 року № 1058-IV [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>

22. Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

23. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 8 липня 2010 року № 2464-VI [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>

24. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

25. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

26. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

27. Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 5 листопада 1991 року № 1788-XII [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12>

28. Захаркіна О.І. Кадрова служба підприємства. Діловодство, документообіг та нормативна база / О.І. Захаркіна, Д.Е. Гусятнікова, М. А. Шитова. – К.: Омега-Л, 2017. – 260 с.
29. Звітність підприємства: підручник / [М.І. Бондар, Ю.А. Верига, М.М. Орищенко та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 570 с.
30. Зеленков А. Організація набору та відбору персоналу / А. Зеленков, А. Кононенко, М. Налапко // Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики. – 2018. – № 3 (3). – С.125–135.
31. Івченко Л.В. Аналіз фінансового стану підприємств: інформаційне та методичне забезпечення / Л.В. Івченко, О. Є. Федорченко // Фінанси, облік і аудит. - 2015. - Вип. 1. - С. 197-210.
32. Кірдіна О.Г. Процесний підхід до управління персоналом / О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 46. - С. 278-281.
33. Класифікатор професій ДК 003:2010. Наказ Держспоживстандарту України 28.07.2010 № 327. [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
34. Климчук А.О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств / А.О. Климчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2016. – Том 1, № 12. – С. 119-125.
35. Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.71 (ред. 04.09.2019) . [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
36. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А.О. Козинець // Економіка і управління. – 2014. – № 3. – С. 83-88.
37. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства / А.М. Колот // Вісник Кременчуцького

національного університету імені Михайла Остроградського. – 2014. – № 6, ч.2. – С. 69–73.

38. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

39. Король В.С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації / В.С. Король // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2015. – Том 1, № 11. – С.187–194.

40. Кохно І.І. Організаційні аспекти складання та подання фінансової звітності підприємства / І.І. Кохно, В.Г. Швець // Молодий вчений. - 2018. - № 1(1). - С. 500-503.

41. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2018. – 165 с.

42. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. // Держава та регіони: наук.-вироб. журн.- Запоріжжя. Серія, Економіка та підприємництво. – 2016. – №2 (71). – С. 151-154.

43. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf

44. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О Макаревич // Соціальна психологія. – 2016. – № 2. – С.134-141

45. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства / В.М. Марченко, В.А. Хондока // Глобальні та національні проблеми економіки. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 20. – С. 440-443.

46. Мельнік Л. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. Г. Мельнік. – К.: Ліра-К, 2015. – 876 с.

47. Мошек Г.Є., Поканевич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. Менеджмент: навч. посіб. для дист. навч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Кондор, 2015. – 392с.
48. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. / В.Г. Никифороенко – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
49. Новікова О. В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: навчальний посібник / О. В. Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко, Л. Д. Льовшина, П. П. Пивоваров, Л. І. Чубар. — Х.: Світ Книг, 2014. – 411 с.
50. Озеран А.В. Аналіз корисності інформації фінансової звітності для прийняття управлінських рішень / А.В. Озеран // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 200-204.
51. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. – Х.: НУА, 2013. - 376 с.
52. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
53. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Ю.І. Палеха. – К.: Ліра-К. – 2015. – 346 с.
54. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.1., Ч.1. – К.: КНЕУ, 2017. – С. 646–655.
55. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХП». – 2013. – № 21 (994) – С. 127–134.
56. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (Редакція від 20.11.2016, підстава 1667-19) // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 13, / № 13-14, № 15-16, № 17 / . – Ст. 112.

57. Посилкіна О.В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х.: НФаУ, 2015. – 517 с.

58. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

59. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. / К.М. Речка // Економіка та держава: міжн. наук.-пр. журн. – 2018. – №3. – С. 67-70.

60. Сак Л. К. Фінансовий облік : [навч. посіб.] / Л. К. Сак, П. Л. Сак. – К. : Знання, 2018. – 647 с.

61. Семенишена Ю.О. Аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (05 грудня 2015 р). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2015. Ч. 1. С. 122-126.

62. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна // Економіка и управление. – 2016. – №3.– С. 111–117.

63. Сивицька І.Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом / І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко // Економіка та організація управління. – 2019. – №3 (35). – С. 92-100.

64. Сирцева С. В. Організація внутрішнього контролю фінансових результатів на підприємстві / С. В. Сирцева, Д. Г. Мулява // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. - 2015. - Вип. 12(1). - С. 308-316.

65. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Навчальний посібник. - Львів: Видавництво ЛКА, 2012. - 300 с.

66. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХП». – 2016. – № 21 (994) – С. 127–134.

67. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / І.І. Стец // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 23. – С. 161-167.

68. Стрельбіцький П.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навч. посіб. / П.А. Стрельбіцький, О.В. Рарок, Л.А. Рарок. – Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин Я.І., 2015. – 180 с.

69. Тарнавський М.Т. Невербальні засоби спілкування та управління персоналом / М.Т. Тарнавський // Економіка харчової промисловості . – 2015. – № 2. – С.61–64.

70. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666, [6] с.

71. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, С. П. Коляда, Н.С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.

72. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, – 2012. – 324 с.

73. Федорова А.С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства / А.С. Федорова // Економіка АПК. – 2015. – № 11. – С.118–125.

74. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

НОРЕСА – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 2**

Київ 2020

ЄЖИК С. Конкурентна стратегія суб'єкта готельного бізнесу	170
ЗАДОРЖНА (СЕРЕДА) В. Операційний менеджмент у ресторанному бізнесі.....	177
ЗАТРАВКІН О. Стратегічні напрями розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу (регіональний аспект)	180
ІВАШЕНКО (ПЕДИК) О. Hi-бренд готелів і ресторанів.....	184
МАЛИНКА А. Стратегія event-менеджменту ресторану.....	191
МІЩЕНКО А. Маркетингові стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу	198
ОСТАПЧУК А. Формування стратегії розвитку персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу.....	203
ПЕТРЕНКО Д. Spm-менеджмент у ресторанному бізнесі	209
ПОЛОВА М. Технології набору персоналу в сфері ресторанного бізнесу	215
ПРИТУЛА Т. Методологічний базис формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу	223
ПРОВОЛОВСЬКА А. Методичні засади формування інтеграційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу	231
РАСКАЗОВ М. Комплекс маркетингу підприємств ресторанного господарства	238
САЦЬ В. Стратегія диференціації послуг підприємства ресторанного бізнесу	245

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ОСТАПЧУК А., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті розглянуто формування стратегії розвитку персоналу. Розкрито питання розробки та реалізації стратегії розвитку та мотивації персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу. Висновки та пропозиції результатів власних досліджень спрямовані на удосконалення стратегії розвитку та мотивації персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії мотивації персоналу та прогнозування результативності реалізації стратегії мотивації персоналу.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, мотивація, стратегії мотивації, персонал.

The article considers the formation of personnel development strategies. The issues of development and implementation of strategies for development and motivation of personnel of hotel and restaurant business are revealed. Conclusions and proposals of results of own researches are directed on improvement of strategy of development and motivation of personnel of subject of hotel and restaurant business, substantiation of program of measures implementation of staff motivation strategy.

Keywords: strategic development, strategic management, motivation, motivation strategies, staff.

Актуальність теми статі. Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока наукомісткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до працівників вітчизняних підприємств. Тому проста наявність професійно-кваліфікаційних навичок уже не задовольняє потреб нинішнього виробництва, котрі вимагають від працівників швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництва в колективі, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури. Це обумовлює необхідність випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників та формування ефективної системи мотивації персоналу.

На даному етапі склалися певні теоретичні передумови для наукового обґрунтування особливостей розвитку персоналу та мотивації праці. Зокрема, дослідження в цьому напрямку проводилися такими авторами, як А.П. Єгоршин, В.М. Данюк, С.Я. Єлєцьких, Л.В. Лазоренко, О.В. Посилкіна, З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар, І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко та ін. На основі аналізу наукових публікацій теоретиків встановлено, що наразі висвітлено більшість загальних питань щодо стратегічного розвитку та мотивації персоналу. Проте тенденцією розвитку ресторанно-готельного та туристичного бізнесу є подальше зростання конкуренції на ринку та посилення вимог до якості обслуговування. Одним з провідних факторів забезпечення якісного обслуговування в індустрії гостинності є персонал. Тому подальше дослідження питання розробки та реалізації стратегії розвитку та мотивації персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу лишається вкрай важливим.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу.

Результати дослідження. Для проведення комплексного та системного аналізу були використані загальнотеоретичні методи (аналіз, синтез, індуктивно-дедуктивний аналіз, моделювання та загальна теорія систем, теорія діяльності, економіко-статистичні методи), а також система емпіричних методів (спостереження, співбесіда, метод експертних оцінок). Проведено компаративний аналіз основних теоретичних положень, що визначають сутність і зміст розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу; зіставлення і оцінка точок зору провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців з обраної проблематики.

В сучасних умовах господарювання базисом стратегічного управління суб'єктами господарювання є людський потенціал. Саме персонал орієнтує діяльність компанії на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству вижити в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх роботи сучасних підприємств здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Погоджуючись з позицією С. Бортніка [1, с. 35], варто відзначити, що якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху.

Активізація трудової міграції українців до країн Європи призвела до загострення ситуації на ринку праці України та обумовила поглиблення уваги до якості та конкурентоспроможності персоналу. Відповідно, важливим стає розвиток персоналу суб'єктів готельного бізнесу, який має носити комплексний характер та реалізовуватися за рахунок стратегії розвитку персоналу.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Відповідно, складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- виробничу адаптацію;
- оцінку й атестацію персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Серед факторів, які обумовлюють необхідність формування стратегії розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу, можна виділити наступні процеси [7, с. 219]:

1. Реорганізація, злиття або поглинання організації.
2. Зміна стратегії організації та поява нових вимог до якості персоналу.
3. Необхідність забезпечити для суб'єкта готельного бізнесу лідируючі позиції на ринку.
4. Наявність проблем в галузі управління персоналом.
5. Знання швидко застарівають, тому їх необхідно систематично оновлювати.
6. У працівників виникає потреба в розвитку для реалізації свого професійного потенціалу.

Стратегія розвитку персоналу органічно пов'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією розвитку суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу в цілому (табл. 1.).

Таблиця 1

Співвідношення стратегії розвитку персоналу зі стратегією розвитку суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу та стратегією управління персоналом

Стратегія суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу	Стратегія управління персоналом	Стратегія розвитку персоналу
Стратегія внутрішнього зростання	Орієнтація на власний персонал. Формування кадрового резерву, ротация кадрів	Розвиток професійних і особистих якостей; Підвищення кваліфікації та перепідготовка; Самонавчання
Стратегія зовнішнього зростання (приєднання або поглинання інших компаній, вертикальна або горизонтальна інтеграція)	Орієнтація на співробітників, залучених із зовнішніх джерел. Робота по формуванню команди. Увага до якості персоналу.	Застосування активних методів навчання. Командоутворення. Адаптація персоналу. Стажування, делегування повноважень
Стратегія концентрації (зосередження на вузькій ділянці ринку, виділенням цільового сегмента, конкуренція на основі підвищення якості послуг)	Орієнтація на власний персонал. Залучення високопрофесійних працівників із зовнішніх джерел. Утримання високопрофесійних працівників. Мотивація персоналу. Індивідуальний підхід	Розвиток професійних і творчих здібностей. Підвищення кваліфікації. Консультування. Самоосвіта
Стратегія вилучення вкладень (економія ресурсів, консолідація і переміщенням капіталу, можливо антикризове управління)	Орієнтація на власний персонал. Мораторій на прийом персоналу. Скорочення персоналу	Підтримка ключових здібностей персоналу. Навчання за потребою. Ротация кадрів. Перевага універсальним працівникам. Адаптація персоналу

Джерело: [6, с. 111]

Що стосується формування стратегії розвитку персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, то передбачають використання комплексу сучасних методів та інструментів збору даних, діагностики та аналізу існуючих особливостей управління персоналом в діяльності суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, а також методів та інструментів розробки рішень.

Збір інформації для розробки заходів із формування стратегії розвитку персоналу передбачає використання методів кабінетних досліджень на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевої аналітики, вивчення фінансових документів та фінансово-економічний аналіз показників роботи суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, вивчення документації та звітів служби управління персоналом підприємства. Збір даних також буде проводитися шляхом емпіричних досліджень з використанням методів спостереження, проведення глибоких інтерв'ю та опитування співробітників готелю.

Дослідження процесів управління персоналом готелю з метою подальшого формування стратегії розвитку персоналу буде здійснюватися за допомогою загальнонаукових і приватно-наукових методів.

Загальнонаукові методи можуть використовуватися для вивчення явищ і процесів різних наукових напрямків (економіки, менеджменту, соціології, психології і т.д.). Прикладом загальнонаукових методів дослідження є системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез та інші [3, с. 21].

Системний аналіз передбачає вивчення системи управління в цілому і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління, управлінських рішень), виявлення зв'язків між компонентами організації

та зовнішнім середовищем і поєднання їх в єдину, цілісну картину причинно-наслідкових зв'язків.

Метод декомпозиції дає можливість розкласти систему управління персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу на більш прості компоненти для визначення їх сутності, існуючих проблем та особливостей.

Метод порівнянь дає можливість порівняти існуючу систему розвитку та мотивації персоналу з подібною системою провідних суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, з нормативним станом або зі станом у минулому періоді.

Параметричний метод передбачає формування функціональної залежності між параметрами елементів готельного та ресторанного підприємства як комплексної системи і системи розвитку та мотивації персоналу для виявлення ступеня їх відповідності.

Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вибрати варіант побудови системи управління, що вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві або дублюючі функції управління, функції, які з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

Метод аналогій базується на використанні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючій системі розвитку та мотивації персоналу готельних та ресторанних підприємств, до даної системи розвитку та мотивації персоналом. Цей метод передбачає розробку типових рішень і визначення меж і умов їх застосування.

Метод нарад передбачає колективне обговорення напрямків розвитку та мотивації персоналу групою спеціалістів [3, с. 26-29].

Для вивчення більш вузьких або специфічних проблем у певній сфері застосовуються приватно-наукові методи. Для формування стратегії розвитку та мотивації персоналу важливим є вивчення зовнішнього середовища і проведення конкурентного аналізу, для чого доцільно використовувати ряд сучасних методів та інструментів, а саме: стратегічний аналіз, аналіз за моделлю М. Портера, SWOT-аналіз та конкурентний аналіз на підставі вивчення офіційної статистичної інформації, новинних стрічок, матеріалів консалтингових і рейтингових агентств, галузевих оглядів.

Стратегічний аналіз (або аналіз макросередовища) спрямований на дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу, що впливають на процес формування стратегії розвитку та мотивації персоналу. Вивчення макросередовища передбачає детальний аналіз прояву впливу кожного з його компонентів на роботу готелю, ресторану та систему управління персоналом. Стратегічний аналіз може бути реалізований за допомогою методу PEST-аналізу та його більш розширених версій (PESTLE і TEMPLES), а також методів галузевого аналізу (оцінка домінуючих характеристик і рушійних сил). Назви методів сформовані як аббревіатури англійських найменувань факторів зовнішнього середовища, що досліджуються. Тобто PEST-аналіз передбачає вивчення політико-правових (Political), економічних (Economic), соціально-культурних (Socio-cultural) і технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз додатково досліджує юридичні (Legal) і екологічні (Environmental) складові, в TEMPLES – фактори ринкового середовища (Market) [4, с. 214].

Аналіз за моделлю М.Портера в рамках формування стратегії розвитку та мотивації персоналу передбачає дослідження впливу ділового оточення на роботу підприємства та систему управління персоналом. В рамках аналізу за моделлю М.Потера проводиться дослідження [5, с. 49]:

1. Фактор споживачів – реальний і потенційний попит на готельні послуги, на основі якого формуються вимоги до персоналу та оцінюються можливості фінансування розвитку та мотивації персоналу.
2. Фактор конкурентів – суперництво суб'єкта готельного бізнесу, які можуть пропонувати для персоналу кращі умови праці, мотивації та розвитку.

3. Фактор постачальників – дослідження постачальників програм та послуг з розвитку мотивації персоналу, вартості, гарантій якості, умов надання послуг з розвитку та мотивації персоналу.

4. Фактор товарів-замінників – конкуренція з боку товарів-субститутів;

5. Фактор нових гравців – загроза входу в галузь нових конкурентів, які запропонують кращі умови праці для персоналу, більші можливості розвитку або кращу мотивацію.

Таким чином, аналіз середовища найближчого оточення, по суті, зводиться до вивчення і пошуку сприятливих можливостей у сфері формування стратегії розвитку та мотивації персоналу відносно виділених п'яти елементів конкурентного середовища – ринку.

SWOT-аналіз здійснюється зіставленням сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін компанії з можливостями (Opportunities) і погрозами (Threats) зовнішнього середовища. За результатами їх систематизації складається матриця SWOT-аналізу (рис. 1.1) і розробляються комплексні пропозиції подальшого формування стратегії розвитку та мотивації персоналу в кожному полі матриці.

	Перелік можливостей	Перелік загроз
Перелік сильних сторін	Комплексні пропозиції «Сила і можливості»	Комплексні пропозиції «Сила і Загрози»
Перелік слабких сторін	Комплексні пропозиції «Слабкості і можливості»	Комплексні пропозиції «Слабкості і загрози»

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: [2, с. 51]

Представлені методи вивчення специфіки зовнішнього і внутрішнього середовища є компонентами комплексного стратегічного аналізу (для подальшого визначення напрямків формування стратегії розвитку та мотивації персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу). Їх використання передбачає вивчення значних обсягів інформації, не завжди достовірної або отриманої з перевірених джерел, що вимагає високої кваліфікації дослідників.

В рамках вивчення впливу внутрішнього середовища компанії на формування стратегії розвитку та мотивації персоналу буде розглянуто вплив керівництва, виділені потенційні загрози з боку кадрової, інформаційної, маркетингової, виробничої підсистем, а також проведена оцінка відповідності внутрішнього середовища підприємства ключовим факторам успіху. Ключові фактори успіху за підсистемами внутрішнього середовища суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Ключові фактори успіху формування стратегії розвитку та мотивації персоналу за підсистемами внутрішнього середовища суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу

Підсистема	Ключові фактори успіху
Керівництво	Компетентність управління персоналом, розробка та впровадження програм розвитку персоналу, формування ефективної системи мотивації персоналу
Кадрова	Кваліфікований персонал, висока задоволеність персоналу системою мотивації, регулярний розвиток персоналу та підвищення кваліфікації
Маркетингова	Маркетингові дослідження ринку, наявність інформаційної бази щодо стану маркетингового середовища для потреб розвитку та мотивації персоналу
Виробнича	Низькі витрати, висока продуктивність праці, якість надання послуг, задоволеність гостей роботою персоналу
Інформаційна	Використання сучасних інформаційних технологій (в бізнес-процесах в цілому і в управлінні персоналом готелю зокрема)

Джерело: розроблено автором

В рамках аналізу безпосередньо стратегії розвитку та мотивації персоналу підприємства буде здійснено:

- вивчення економічних показників і результативності роботи персоналу суб'єкта готельного бізнесу, в тому числі графічними методами (з використанням структурних діаграм, рядів даних);

- вивчення суб'єктів управління персоналом та кадрової політики, впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку персоналу та оцінка результативності діючої стратегії мотивації персоналу;

- співбесіди з персоналом для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між існуючими процесами в розвитку та мотивації персоналу і результативністю праці;

- спостереження за роботою персоналу суб'єкта готельного бізнесу, що дозволить виявити особливості поведінки під час виконання трудових обов'язків, проблеми та «вузькі місця» в роботі персоналу.

Для прийняття рішень, прогнозування і представлення результатів будуть використані:

- графічні методи (ряди динаміки, структурні діаграми, гістограми розподілу);

- методи моделювання і аналогії (при оцінці витрат і результативності реалізації стратегії мотивації персоналу);

- метод нарад і експертних оцінок в рамках визначення результативності реалізації заходів із вдосконалення стратегії розвитку та мотивації персоналу готелю;

- діаграма Ганта (для подання календарного плану програми заходів з реалізації стратегії мотивації персоналу).

Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих на його основі прогнозів результативності реалізації стратегії розвитку та мотивації персоналу. Істотну роль в методології дослідження будуть займати методи експертних оцінок, проведення неформальних інтерв'ю, методи моделювання та аналогії. Фінансове обґрунтування розроблених пропозицій передбачає використання методів фінансового аналізу і моделювання.

Висновки. Стратегія розвитку персоналу являє собою сукупність організаційних дій, які здійснюються по відношенню до персоналу з боку осіб, які приймають управлінські рішення в організації, та орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації. Складовими процесу розвитку персоналу організації є професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінка та атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу. Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Тобто недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Формування стратегії розвитку персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу передбачають використання комплексу методів та інструментів. Дослідження особливостей формування стратегії розвитку персоналу буде здійснюватися за допомогою загальнонаукових методів (системний аналіз, декомпозиція, метод порівнянь, експертні методи, методи моделювання і статистичних досліджень, аналіз, синтез та інші) і приватнонаукових методів (вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток та мотивацію персоналу).

Список використаних джерел

1. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 33-39.

2. Васюткіна Н. В. Маркетинг : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Наталья Володимирівна Васюткіна. – К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2016. – 227 с.
3. Гальченко С. І. Основи наукових досліджень: Навчально-методичний посібник / С. І. Гальченко, О. З. Силка. – Черкаси: АММО, 2015. – 93 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2015. – 280 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. И. Минервин. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.
6. Сивицька І.Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом / І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко // Економіка та організація управління. – 2019. – №3 (35). – С. 92-100.
7. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666, [6] с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
АВДАН О. Г.

SMM-МЕНЕДЖМЕНТ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

ПЕТРЕНКО Д., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

У статті досліджено існуючі підходи до трактування сутності поняття «соціальний медіа маркетинг». Визначено основні тенденції використання соціального медіа маркетингу як складової маркетингової стратегії підприємства. Виявлено соціальні медіа, які мають найбільший вплив на успішність SMM.

Ключові слова: маркетинг, SMM, споживач, ресторан, соціальні мережі, онлайн.

The article explores the existing approaches to the interpretation of the essence of the concept of «social media marketing». The main trends in the use of social media marketing as part of the marketing strategy of the enterprise are investigated. The social media that have the greatest impact on SMM success are identified.

Key words: marketing, SMM, consumer, restaurant, social network, online

Актуальність теми. Процес залучення уваги до бренду чи продукту через соціальні платформи (Social Media Marketing (SMM)) – це ефективний спосіб залучення аудиторії на сайт за допомогою соціальних мереж, блогів, форумів, спільнот. SMM є найбільш перспективним методом просування, він дозволяє спілкуватися з аудиторією безпосередньо, при цьому доступний за ціною. Реалізація продукції, так зване SMM-просування можливо в будь-якій соціальній мережі.

Соціальна мережа – соціальна структура утворена індивідами або організаціями, а послуги соціальних мереж – інтерактивний веб-сайт з великою кількістю користувачів, контент якого наповнюється самими учасниками мережі. Соціальні мережі – це

Анкета опитування персоналу готелю «Alfavito»

Шановний співробітнику!

Виставте, будь ласка, оцінки відповідно до рівня свого задоволення критеріями роботи в готелі «Alfavito». Навпроти кожного показника анкетування (в строках) Ви можете виставити лише одну оцінку.

Анкетування є анонімним.

Дякуємо!

Показники анкетування	Результати			
	Повне задоволення (оцінка 4)	Часткове задоволення (оцінка 3)	Часткове незадоволення (оцінка 2)	Повне незадоволення (оцінка 1)
Доступність інформації				
Повноваження				
Залучення до прийняття управлінських рішень				
Можливість навчання і вдосконалення				
Можливість самореалізації				
Досягнення цілей службової діяльності				
Відношення з боку керівництва				
Відношення у колективі				
Умови праці				
Рівні можливості				
Умови найму				
Безпека і охорона праці				
Оплата праці				
Задоволеність політикою підприємства				
Задоволеність діяльністю керівництва				

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Результати анкетування задоволеності працівників готелю «Alfavito»

Показники анкетування	Результати			
	Повне задоволення (оцінка 4)	Часткове задоволення (оцінка 3)	Часткове незадоволення (оцінка 2)	Повне незадоволення (оцінка 1)
Доступність інформації	80	15	5	-
Повноваження	72	15	10	3
Залучення до прийняття управлінських рішень	40	30	25	5
Можливість навчання і вдосконалення	25	40	35	-
Можливість самореалізації	40	30	30	-
Досягнення цілей службової діяльності	70	20	10	-
Відношення з боку керівництва	95	5	-	-
Відношення у колективі	35	25	40	-
Умови праці	55	30	15	-
Рівні можливості	40	50	10	-
Умови найму	90	5	5	-
Безпека і охорона праці	80	15	5	-
Оплата праці	40	25	30	5
Задоволеність політикою підприємства	42	30	25	3
Задоволеність діяльністю керівництва	42	30	25	3

Джерело: розроблено автором за матеріалами готелю «Alfavito»