

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система мотивації праці персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ

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

Бухвак
Євгенія Михайлівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська
Оксана Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М.Г.Бойко
« ____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Бухвак Євгенія Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

Система мотивації праці персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ
Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

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

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

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

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

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи мотивації персоналу

Розділ 2. Діагностика системи мотивації персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу

2.3. Оцінка результативності діючої системи мотивації персоналу

Розділ 3. Удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ

3.1. Обґрунтування системи мотивації персоналу

3.2. Прогнозування результативності системи мотивації персоналу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «29» грудня 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О. В.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методологічні засади формування системи мотивації персоналу	11
Розділ 2. Діагностика системи мотивації персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ.....	15
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Ibis Kiev».....	15
2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу.....	19
2.3. Оцінка результативності діючої системи мотивації персоналу.....	22
Розділ 3. Удосконалення системи мотивації персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ.....	27
3.1. Обґрунтування системи мотивації персоналу.....	27
3.2. Прогнозування результативності системи мотивації персоналу.....	30
Висновки та пропозиції.....	33
Список використаних джерел.....	35
Додатки.....	37

ВСТУП

Переважна більшість практиків і багато теоретиків менеджменту вважають, що найбільш важливими і в той же час найбільш складним в управлінні є проблеми, пов'язані з управлінням людським потенціалом, а власне з мотивацією. Ці питання вимагають майстерності в поєднанні таланту, інтуїції, досвіду і кваліфікації в кожному окремому працівнику. Будь-яке підприємство, незалежно від форми власності та сфери діяльності безперервно знаходиться у пошуку найефективніших способів управління працею. Саме це дозволить активувати людський потенціал та досягти кращих результатів у трудовій діяльності. В умовах стрімкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу у м. Київ, різко зростає необхідність в нових способах підвищити ефективність використання трудових ресурсів ресторанів та готелів.

Актуальність. У теперішній важкий для готельно-ресторанної сфери час стимул та мотивація працівників є дуже актуальною темою, адже правильно та вміло змотивований персонал – одна з головних запорок успіху готелю чи ресторану.

На сьогоднішній день майже всі підприємства здебільшого використовують загальновідомі матеріальні стимули з мінімальними елементами закордонних стратегій, а це, на жаль, не є достатньо ефективною системою мотивації. Саме це являється причиною активізації розвитку та удосконалення систем мотивації.

Вирішальним фактором підвищення результативності діяльності людей є звичайно ж їхня мотивація. Механізм управління та рекомендації, щодо практичного застосування новітніх систем мотивації в умовах конкретної організації є метою даного дослідження:

- розглянути теоретичні питання і сучасну практику мотивації персоналу;
- дати соціально-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

- зробити аналіз існуючої системи мотивації в готелі «Ibis Kiev»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації для готелю «Ibis Kiev City»;

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

Завдання роботи полягають у тому, щоб вивчити які бувають системи мотивації праці, дізнатися яка система мотивації праці є на підприємстві сьогодні та розробити пропозиції для підвищення мотивації працівників готелю «Ibis Kiev». *Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації системи мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

В випускній кваліфікаційній роботі були використані наступні *методи* наукових досліджень: узагальнення, метод теорії, вимірювання, метод аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було проаналізовано систему мотивації праці даного підприємства та сформульовано ключові елементи системи мотивації персоналу.

Практичне значення: Результати вищої кваліфікаційної роботи дозволять розширити теоретичні уявлення в області мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві ресторанно-готельного господарства. Висновки, отримані в роботі, можуть бути використані при розробці ефективних систем мотивації персоналу і вдосконалення стимулювання персоналу на сучасних підприємствах.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу формування мотиваційного механізму на підприємстві готельного бізнесу.

Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу.

Мотивація трудової діяльності не може активно існувати без залучення інноваційних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці - це процес свідомого вибору, спрямований на спонукання людини до виконання певних дій. У готельно-ресторанному бізнесі правильно змотивовані працівники – це 80% успіху у цій сфері. Офіціант чи хостес в ресторані, адміністратор чи покоївка в готелі всі ці люди напряму спілкуються з гостями, тоб то задоволений персонал – задоволені гості, а отже більший прибуток і задоволене керівництво.

Опираючись на таку схему, варто відзначити, що мотивація чи мотив праці мають бути чітко та вдало сформовані. Значущим фактором для формування мотивів є об'єктивна оцінка досягнення цілей.

Якщо працівнику потрібно докласти неабияких старань чи навпаки, рівень затрачених зусиль надто малий, мотив праці буде абсолютно нульовим. В обох випадках, мотив у робітника сформується лише за умови, коли трудова діяльність стане єдиним варіантом задоволення його потреби.

І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Найважливіше значення мотивації для функціонування організації зводиться до того, що керівництво повинно приділяти особливу увагу мотивації працівників, тобто сприяти, щоб сила і зміст їх мотивації сприяли максимальному ступеню реалізації місії, цілей і стратегій самої організації.

Алі Алшероні колись вдало зазначив, що будь-яка праця повинна відповідно оплачуватись, інакше праця перетворюється в експлуатацію. Цим словам уже десятки років, проте суть залишається незмінною. Як фізична, так і

розумова діяльність вимагає фізичних та духовних затрат. Несприятлива атмосфера та великі навантаження безумовно будуть мати негативний вплив та будуть демотивувати працівників, якщо не створено сприятливих умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на підприємстві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує "ціна" праці.

У статті розглянуто деякі підходи системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу. Вчені [2, 23] виділяють ряд складових елементів у процесі формування системи мотивації праці на підприємстві (рис. 1.1).

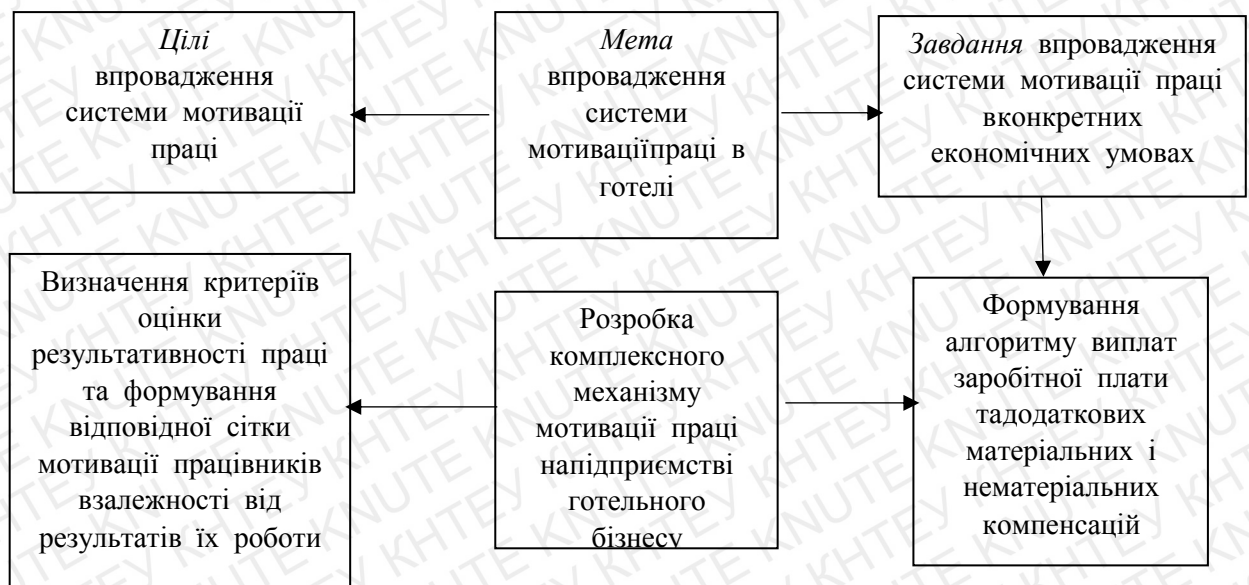


Рис. 1.1. Основні складові елементи системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [2, 23]

З рис. 1.1 можна визначити, що формування системи мотивації праці підприємством включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс критеріїв мотивації праці, алгоритм виплат основної та додаткової заробітної плати і надання нематеріальних компенсацій.

Метою системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу та його керівних менеджерів є забезпечення ефективної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Сучасна система управління може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і рекламу;

Виділяють різні форми стимулювання, класифікуючи їх в дві великі групи:

1. Матеріальне стимулювання: матеріально-грошове (заробітна плата, премія, надання додаткових соціальних пільг);
2. Моральне стимулювання: морально-матеріальне (стимулювання вільним часом, просування по службі, творче зростання в професії тощо), морально-психологічне (публічне визнання, відзнаки, формування сприятливого клімату на роботі тощо).

В табл.1.1. наведено приклади різновидності стимулювання працівників готельного бізнесу

Таблиця 1.1

Стимули до праці персоналу підприємств готельного господарства

<i>Назва стимулу</i>	<i>Характеристика стимулу</i>
Грошова форма (матеріальне) стимулювання	
Основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд)	Відповідає штатному розкладу, посаді, компетенція, умовам контракту за оплату нормативних зусиль. Дає можливість забезпечити поточні потреби працівника

Премія	Оплата понаднормативних зусиль. Дає можливість підвищення матеріальних статків працівника. Розмір встановлюється відповідно до положення про преміювання, залежить від фінансового стану підприємства та інших показників - коефіцієнта завантаження готелю, наприклад, участі в процесі обслуговування клієнтів тощо
Доплати (за стаж, знання іноземних мов та інші)	Визнання важливості професійних компетенцій, компенсація додаткових умов праці, темпів інфляції. Встановлюється згідно законодавства, умов контракту, виду діяльності, системи оцінки персоналу, результатів діяльності підприємства тощо
Негрошова форма (матеріального) стимулювання	
Компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних)	Формує впевненість у майбутньому. Розмір залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією, а також від змісту договорів з фондами (пенсійним та страховими)
Компенсації, пов'язані з збільшенням вартості життя працівників	Компенсації відставання темпів росту заробітної плати від темпів інфляції. Розмір компенсації залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією
Оплата навчання та вкладень у розвиток персоналу	Можливість удосконалення, розвитку та самореалізації персоналу. Спрямована на підвищення компетенції працівників, сприяє кар'єрному зростанню та впливає на результати діяльності Підприємства
Моральне стимулювання	
Задоволення працею, визнання та висловлена повага	Можливість самореалізації та самоудосконалення, розвиток творчої активності, що впливає на підвищення стандартів обслуговування. Надання почесних звань, нагород, висловлена повага, визнання Авторитету
Стимулювання вільним часом	
Гнучкій та зручній графіку роботи, збільшення відпустки тощо	Збільшення можливостей вирішувати особисті питання працівника зарахунок розширення періодів вільного часу працівника
Участь в управлінні підприємством	
Можливість брати участь в управлінні підприємством через участь у капіталі	Задовольняє потребу у співучасті в управлінні підприємством та дає можливість отримувати додатковий дохід при отриманні дивідендів

Джерело: складено на основі [6],[1]

Об'єктами мотиваційної системи є всі працівники структурних підрозділів готельного підприємства, суб'єктами – керівники всіх рівнів, елементами є потреби, мотиви та інтереси, основними інструментами – матеріальна, нематеріальна та статусна мотивація. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [10].

Однак керівництво кожного готельного підприємства повинно

утримувати баланс в системі мотивації свого персоналу. Тобто вдало поєднувати матеріальні та не матеріальні заохочення. Такий вид нематеріального заохочення, як навчання теж може носити позитивний характер, особливо для тих, хто орієнтується на кар'єрне зростання. Адже велике значення при цілеспрямованому формуванні системи мотивації праці відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників. З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи мотивації праці. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи мотивації праці. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи мотивації праці на практиці [8].

Таким чином, можна зробити висновок, що стимулювання є інструментом, за допомогою якого здійснюється мотивування. Мотивація та стимул є невід'ємною складовою один одного. Яскравим прикладом мотивації є технологія коучингу. Завдяки йому у працівників підвищується зацікавленість до вибраної діяльності, підприємства та себе, як частини цього процесу. Співробітники стають більш ініціативними і відповідальними, не чекаючи або взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу ззовні.

Для вітчизняних готелів найбільш поширеними є такі проблеми:

- різна винагорода фахівців одного рівня в різних підрозділах;
- мінімальна винагорода фахівців без урахування ситуації, що склалася на ринку праці, в галузі;
- непрозорість формування оплати праці;
- компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків тощо.

Отже, мотивацію праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності

роботи персоналу. Економічний зміст системи мотивації праці полягає у формування здатності суб'єкта готельного бізнесу нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії. Можуть бути й інші обмеження, пов'язані з інвестиціями в маркетинг, обладнання, нові підрозділи і т. д. Жодна структура оплати не може бути вільна від впливу тієї загальноприйнятої різниці в оплаті праці, яка є традиційною та існує протягом довгого часу. Такі традиції зазвичай перетворюються в норми, і роботодавцю часто нічого не залишається, як тільки їх прийняти. Державні органи також беруть участь в питаннях мотивації праці, що виражається у таких показниках як мінімальна заробітна плата, вік виходу на пенсію, соціальний захист населення.

1.2. Методологічні засади формування системи мотивації праці

Основним стимулом для працівників будь-якого підприємства є їхня заробітна плата. На сьогоднішній день, у час нестабільної ситуації, ця матеріальна винагорода є основною на кожного працівника. Проте у більшості робітників готельної сфери їхня заробітна плата – це стабільний посадовий оклад, який практично не змінюється, протягом останніх п'яти років. Тобто дана мотивація не залежить від діяльності, таким чином вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства.

Мотивація - результат багатоступінчастої взаємодії внутрішнього світу людини - перш за все його потреб і стимулів, здатних задовольнити ці потреби, а також ситуації, в якій здійснюється сприйняття стимулу і з'являється активність, спрямована на його отримання. Стимулювання - це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), здатні задовольнити

потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, актуалізуючи і посилюючи ці мотиви, але не змінюючи саму структуру мотивації.

Розглядаючи особливості формування систем мотивації праці, можна говорити як про результативність використання трудових ресурсів, так і про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний (виробничий) цикл. Забезпечення формування ефективної системи мотивації праці, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями (загальними та специфічними) (рис. 1.2).

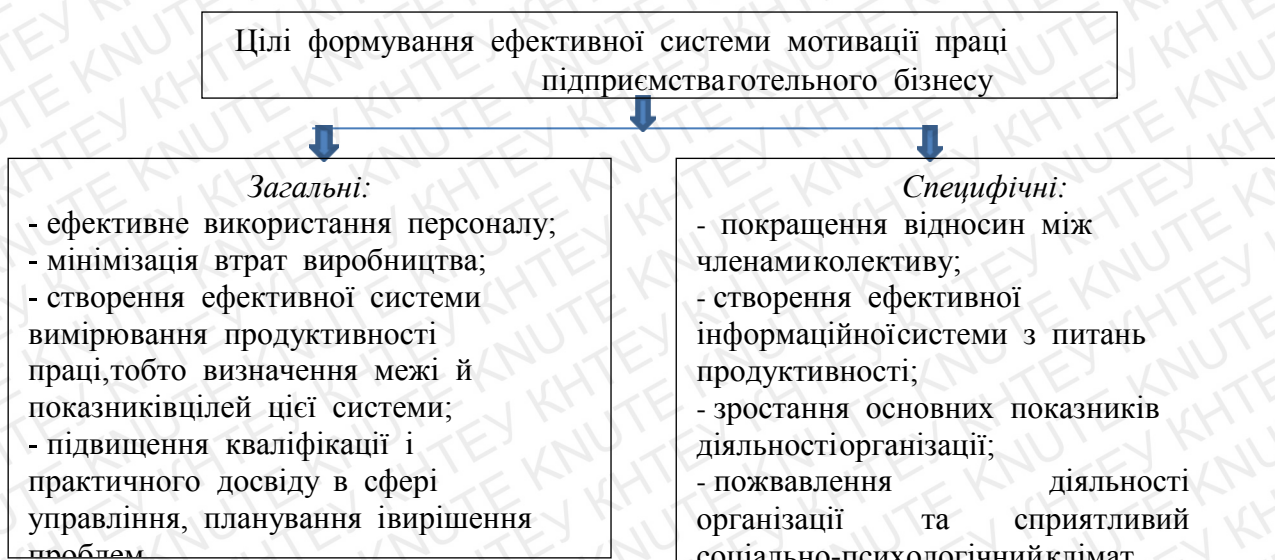


Рис. 1.2. Основні цілі формування ефективної системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: складено на основі джерела [22]

Всі елементи стимулювання інтегруються в структуру заробітної плати. Структура заробітної плати повинна володіти внутрішньою логікою, яка має сенс принаймні для тієї більшості, хто отримує заробітну плату, а також адекватна тому, скільки коштів оплачують за подібну роботу в інших компаніях. При розробці структури системи мотивації праці потрібно прагнути до простоти. Будь-який співробітник повинен бути в змозі визначити, яке його місце в структурі оплати і що йому потрібно зробити, щоб рухатися вгору. Якщо співробітник не бачить можливостей

для постійного зростання його зарплати, врешті решт, він втрачає ентузіазм. Неструктуровані схеми оплати також не задовольняють потреб співробітників. Ефективно розроблена структура мотивації праці повинна вирішувати такі завдання: ясно виражати ієрархію рівнів мотивації праці (співробітник повинен знати, що йому необхідно робити, щоб підвищити свій дохід); чітко формулювати ієрархію посад (співробітник повинен мати уявлення, який максимум оплати праці в його сфері і що йому може знадобитися, щоб домогтися більшого); показувати, хто приймає рішення про підвищення зарплати [10].

Керівництво має проявляти далекоглядність і включати співробітників в процес розробки структури системи мотивації праці. Це дозволить їм зрозуміти логіку цього процесу і висловити свої побажання. Чим активніше співробітники беруть участь в розробці системи мотивації праці, тим менше потенційних проблем виникне згодом [39].

На думку деяких теоретиків [3-5], процес формування системи мотивації праці підприємством доцільно розглядати як комплекс ряду взаємодоповнюючих етапів, які відображено на рис. 1.3.

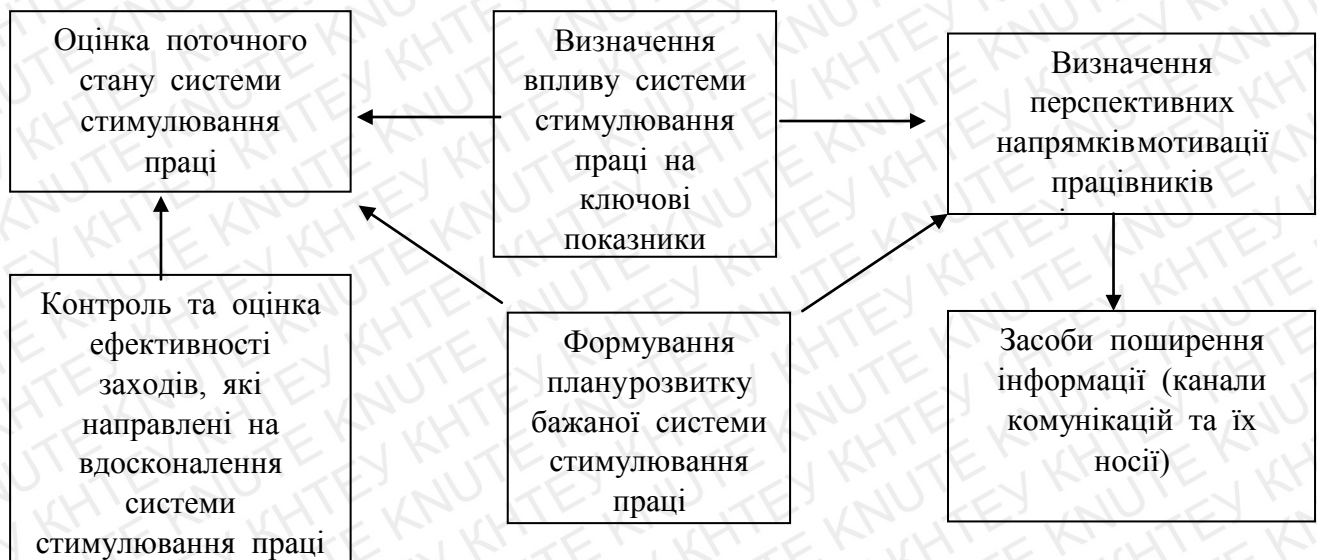


Рис. 1.3. Основні етапи процесу формування системи мотивації працівуб'єкта готельного бізнесу

Джерело: побудовано за даними [2, 23, 45]

Першочерговим завданням керівництва готелю при створенні системи мотивації праці працівників є удосконалення системи оплати праці. Це можливо, наприклад, шляхом встановлення фіксованої частини (посадового окладу) та гнучкої, яка має залежати від досягнень та якості праці людини.

Проведений аналіз деяких сучасних наукових джерел,[8] які адресовані проблематиці аналізу мотивації праці, дозволяє сформулювати певні узагальнення стосовно змісту досліджуваного поняття:

1. Система мотивації праці деякими науковцями ототожнюється з результативністю (ефективністю) роботи підприємства. Проте, на наш погляд, таке твердження не може бути цілком справедливим. Погоджуючись з даною думкою, з одного боку, можна стверджувати про прямий зв'язок між ефективністю діяльності та оптимальністю мотивації праці. Однак, з іншого боку, система мотивації праці є лише частиною економічної системи в межах окремого підприємства. Адже, лише сам мотиваційний механізм не здатен забезпечити належний рівень ефективності роботи. Для цього необхідними є ефективна організація збуту, фінансової політики, маркетинг-менеджменту, тощо. Тому наявність системи мотивації праці є обов'язковою для ефективної діяльності за умови, що вона буде пов'язана з іншими підсистемами управління та сприятиме їх розвитку.
2. Процес економічної оцінки системи мотивації праці досить часто ототожнюється з аналізом ефективності витрат на оплату праці та віддачі трудових ресурсів. Так, дійсно, економічні критерії віддачі витрат на оплату праці персоналу характеризують міру оптимальності використання трудових ресурсів (персоналу) компанії. Однак, у виробничих процесах є задіяними, крім персоналу також інші види ресурсів - фінансові, матеріальні,

земля, енергоресурси, інформація, тощо.

Отже, метою системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу є забезпечення ефективної їх роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу надання послуг. Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації роботи персоналу безпосередньо мають умови роботи на підприємствах готельного бізнесу. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів.

Отже, основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін в організації стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання - це стратегічно важливий аспект в діяльності будь-якого підприємства. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом та безпосередньо одній з найважливіших функцій менеджменту - мотивації. Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до певної поведінки і діяльності під впливом внутрішньо особистісних і зовнішніх чинників. Економічний зміст системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу полягає у формуванні здатності готелю нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії.

Головним завданням розробки системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу є забезпечення ефективної їх роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу надання послуг. Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації роботи персоналу

безпосередньо мають умови роботи на підприємствах готельного бізнесу. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «Ibis Kiev City», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Готель «Ibis Kiev City» є приватним акціонерним товариством, яке знаходиться у м. Київ (Шевченківській район, бульвар Т. Шевченка 25)

Предметом діяльності підприємства є:

- надання готельно-ресторанних послуг;
- туристично-екскурсійне обслуговування населення;
- організація громадського харчування;
- здійснення консультаційних, інформаційних, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам;
- здавання в оренду власного нерухомого та рухомого майна;
- оренда автомобілів;
- рекламні послуги, маркетинг;
- організація платних автостоянок;
- випуск власних цінних паперів, всі види операцій з цінними паперами, які не заборонені чинним законодавством;
- підбір та забезпечення персоналом;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавством

Готель «Ibis Kiev» розташований в центрі м. Київ, з відмінним транспортним сполученням. (900м від залізничної станції «Київ-Пасажирській» та 7 км від Міжнародного аеропорту «Київ» ім. Ігоря Сікорського) До послуг гостей комфортні номери стандартних та покращених категорій люкси, напівлюкси, одно- та двомісні стандартні номери. Також в наявності в готелі

ресторан та бар. Сніданки кожного дня сервірують по типу «шведський стіл». Доступні кухні: європейська та українська. Сніданок щоранку подається у барі. Гостям також запропоновано страви грузинської кухні в Chachapuri Restaurant, який знаходиться у 5 хвилинах від готелю.

У розпорядженні гостей готелю безкоштовний Wi-Fi на всі території, сейф, камера схову багажу, цілодобова охорона, банкомат. Окрім цього в готелі дозволено розміщення з домашніми тваринами.

Кожен відвідувач може також скористатися додатковими послугами готелю: джакузі, бізнес-центр, конференц-зали (120 осіб) та банкетні зали.(80 осіб)

Численні магазини та ресторани знаходяться в пішій доступності від готелю. Варто відзначити, що «Ibis Kiev» знаходиться в мальовничій частині м. Київ і кожен бажаючий має змогу відвідати Софійський собор (900м), Пейзажна Алея (1,5км), Андріївський узвіз (2км), Київський зоопарк (15хв їзди), Ботанічний сад ім. акд. О.В. Фоміна (5хв).

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна, достатньо гнучка схема керівництва (рис.2.1).

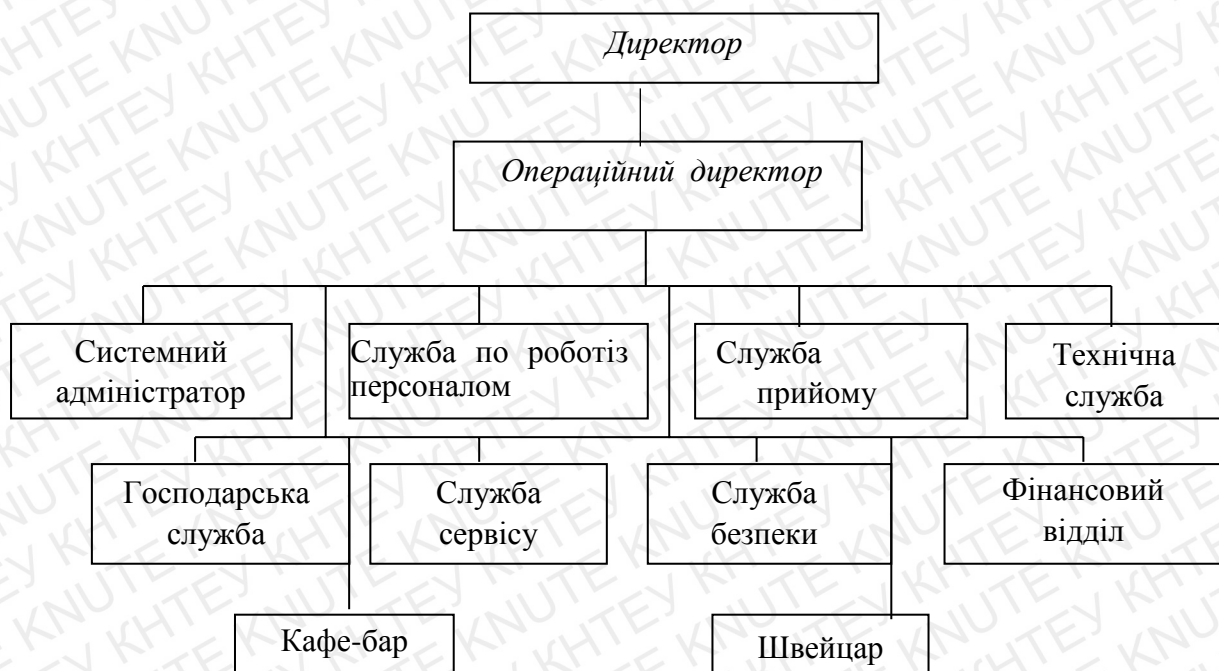


Рис. 2.1 Організаційна структура управління готелю «Ibis Kiev»

**складено за даними готельного комплексу «Ibis Kiev»*

Генеральний директор – перший керівник, який має найбільші повноваження. Він безпосередньо керує діяльністю готелю, розпоряджається, коштами, майном, проводить збори акціонерів та підписує угоди.

Директор здійснює безпосереднє керівництво, представляє інтереси підприємства в державних органах, приймає рішення про здійснення капіталовкладень.

Орган упраління середньої ланки – начальник відділу кадрів, начальник служби охорони, головний бухгалтер, головний інженер, адміністратор та заступники директора.

Начальнику охорони підпорядковуються охоронці, а також швейцари. Саме від них безпосередньо залежить рівень безпеки у готелі.

Головний бухгалтер відноситься до категорії фахівців. На посаду головного бухгалтера призначається особа, яка має професійну освіту, стаж фінансово-бухгалтерської роботи не менше трьох років.

Адміністратор готелю - здійснює прийом клієнтів, їх реєстрацію, розрахунки за надані послуги, складає необхідну документацію при роботі з клієнтами, виробляє виписки і зберігає у відповідному порядку робочі документи. забезпечує справність і збереження інвентарю, обладнання та іншого майна, здійснює контроль за своєчасністю і якістю проведення робіт з прибирання приміщень обслуговуючим персоналом, стежить за дотриманням клієнтами протипожежних і санітарних правил. Йому належить керівництво над портсье, покоївками, прибиральницями, офіціантами та барменами. Від цієї ланки залежить рівень задоволення потреб гостей.[11]

Основні показники діяльності готелю «Ibis Kiev» наведені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка доходів та витрат готелю «Ibis Kiev» за 2018-2020рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2018\2019	2019\2020

				Абс	Відн %	Абс	Відн %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47432	56820	49898	9388	16,5	-6922	-13,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28160	36206	29084	8046	22,2	-7122	-24,4
Валовий прибуток	19272	20614	18814	1342	6,5	-1800	-9,5
Інші операційні доходи	7326	11054	8644	3728	33,7	-2410	-27,8

* складено автором за даними готелю «Ibis Kiev»

За 2018-2019рр. видно що чистий дохід мав позитивний результат. Він збільшився на 9388 тис. грн., тобто +16,5%. Однак у 2019-2020рр. спостерігається зменшення чистого доходу на 6922 тис грн, тобто - 13,8%. Основним чинником зниження прибутку готелю можна вважати зменшення кількості гостей у 2020р. у зв'язку з пандемією.

Важливим критерієм в управлінні готелем є його прямі витрати (собівартість). За 2018-2019рр. видно приріст становить 8046 тис.грн, (22,2%), проте у 2020р. він пішов на спад. За 2019-2020рр. собівартість зменшилась – 7122 тис.грн. або -24,4%. Це зумовлено зменшенням кількості бронювань та відвідування готелю у 2020р., основним чинником якого були карантин та епідемія Covid-19.

З валовим продуктом простежується така ж ситуація. У 2018-2019рр. Валовий продукт збільшився на 1342 тис грн., тобто 6,5%, а у 2019-2020рр. видно різке погіршення на 1800 тис грн. або -9,5%.

Отже, проаналізувавши особливості готелю «Ibis Kiev» та їх динаміку

доходів і витрат можна стверджувати, що готель потребує заходів з удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами.

Отже, аналіз особливостей діяльності досліджуваного закладу дає підстави стверджувати, що готельний комплекс потребує заходів з удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами. Зниження значень ключових показників ділової активності у 2020 році свідчить про тенденцію до заморожування коштів у оборотних активах внаслідок зростання неліквідних запасів. Водночас з позитивної сторони можна охарактеризувати політику управління фінансовими результатами закладу.

2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу

В сьогоденних умовах праці, підприємство має великі права у визначенні розміру та порядку оплати праці робітників. Керівництво визначає кількість працюючих штатних робітників і відповідно від суми прибутку визначає розмір заробітної плати. В залежності від категорії працівника, роду його роботи керівництво, власники підприємства можуть встановлювати будь яку форму і систему оплати праці: просту погодинну або погодинно-преміальну, просту відрядну або відрядно-преміальну. За успіхи в роботі виплачується премія.[18]

Премія персоналу прямо-пропорційно залежить від суми доходів. Зрозуміло, що кожен відділ готелю робить неоднаковий внесок, адже деякі служби не пов'язані з формуванням фінансових результатів. Можна передбачити зростання преміальної винагороди за відсутності помилок в роботі протягом тривалого періоду (6 місяців, 1 рік)

Умовами оплати праці окремих категорій працівників передбачені доплати та надбавки до встановлених їм ставок заробітної плати. Працівникам ресторану можуть встановлюватися підвищені оклади, надбавки та доплати в таких випадках:

1. Працівникам, які володіють іноземними мовами (офіціантам,

барменам, хостес та ін.) встановлюються надбавки до окладу (ставки в розмірі від 10 до 15 %).

2. Висококваліфікованим завідуючим виробництвом, шеф-кухарям, кухарям, кондитерам, яким присвоєно звання «Майстер-кухар» або «Майстер-кондитер», встановлюється надбавка до тарифної ставки у розмірі, передбаченому Положенням про преміювання даного підприємства.

3. Керівництво підприємства може дозволити суміщення професій, розширення зон обслуговування та доплачувати за це близько 25%. [16]

Окрім матеріальної мотивації, керівництво використовує й нематеріальну мотивацію:

1. Корпоративи (1 раз на 3 місяці, 1 раз на 6 місяців);
2. Тімбілдинги (1 раз на 3 місяці);
3. Графік побажань відпусток та вихідних (кожного місяця);

До чинників, що впливають на систему мотивації персоналу готелю можемо віднести:

1. фактори макросередовища (політичні, правові, економічні, соціальні);
2. фактори внутрішнього середовища (організаційна система готелю, його персонал, фінансовий потенціал).

Для оцінки чинників зовнішнього середовища готелю «Ibis Kiev City» м. Київ спочатку варто звернути увагу на фактори, до яких можна віднести політичні, правові, економічні, демографічні, соціально-етичні, екологічні та технологічні. Оцінювання чинників зовнішнього середовища пропонуємо здійснити з використанням методики STEEPLE-аналізу. Оцінку впливу впливу політико-правових факторів на реалізацію стратегії розвитку готелю «Ibis Kiev City», м. Київ наведено у табл. 2.2.

**STEEPLE-аналіз впливу політико-правових факторів макросередовища
на систему мотивації персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ**

Політико-правові фактори	Характер впливу	Оцінка впливу(+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Політичні	Тенденції змін у політичній системі	+	У 2019-2020 рр. намітилася стабілізація політичної ситуації, що закріпилася результатами виборів 2020 року.
	Військовий конфлікт з РФ, окупація Донбасу	-	Даний фактор вносить загальну дестабілізацію на розвиток бізнесу в Україні. Керівництво держави активно працює над вирішенням конфлікту
Характер розвитку правового регулювання готельного бізнесу	Податкове законодавство	-	У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль над діяльністю підприємств, у т.ч. підприємств готельного господарства.
	Трудове законодавство	+	Уряд активно бореться з проявами рейдерських атак на бізнес, про що свідчать останні законодавчі зміни
	Тиск на бізнес з боку контролюючих Органів	+	В перспективах органів державної влади зменшувати рівень регульованості малого бізнесу, у т.ч. підприємств готельної галузі

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Ibis Kiev City», м. Київ

Тенденції змін у політичній системі у 2019-2020 рр. мали позитивний характер. Намітилася стабілізація політичної ситуації, що закріпилася результатами виборів 2020 року. Це позитивно впливає на споживчі очікування, що також супроводжується макроекономічною стабільністю, яка в свою чергу є стимулятором попиту на готельні послуги.

Певний негативний прояв має вплив фактору податкового регулювання готельного бізнесу в Україні. У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль над діяльністю підприємств, у т.ч. закладів готельного господарства. Зокрема, зростання загроз посилюється

введенням електронного чеку та можливості кеш-беку для гостей готелю, у випадку їх незадоволеності результатом обслуговування. Враховуючи особливості менталітету споживачів, це провокує значні ризики для роботи готелів, які на сьогодні і так є слабо захищеними перед податковим законодавством. Введення електронного чеку зумовить додаткові витрати готелю на удосконалення свого програмного забезпечення з продажу продукції та послуг.

Результати оцінки впливу соціальних та технологічних факторів макросередовища на систему мотивації персоналу готелю «Ibis Kiev City», м. Київ наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**STEEPLE-аналіз впливу соціальних та технологічних факторів
зовнішнього середовища на систему мотивації персоналу готелю
«Ibis Kiev City», м. Київ**

Соціальні та технологічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-; – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Демографія населення, вплив пандемії COVID-19	Скорочення чисельності населення	-	Зниження чисельності населення впливає на скорочення потенційного попиту на готельні послуги
	Рівень урбанізації населених пунктів	+	Зростання рівня урбанізації населених пунктів позитивно впливає на збільшення рівня відвідуваності підприємств готельного бізнесу
	Пандемія коронавірусу	-	Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу
Технологічний фактор	Діджиталізація дистрибуції готельних послуг	+	На ринку присутній тренд до виведення сфери просування послуг готелів в онлайн. Створюються веб- майданчики для бронювання номерів та додаткових послуг

Джерело: складено автором за даними готелю «Ibis Kiev City», м. Київ

Вплив демографічного фактору характеризується такими чинниками як зниження чисельності населення та урбанізація. Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування потенційного попиту на послуги готелів. Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю обмежив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто у вимушених неоплачуваних відпустках. У таблиці 2.4. можна простежити динаміку оплати праці працівників готелю «Ibis Kiev City» за 2018-2020рр

Динаміка прибутку на готельному підприємстві «Ibis Kiev City» Таблиця.2.4

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2018\2019рр	2019\2020рр.	2018\2020рр.	2018\2019рр	2019\2020рр.	2018\2020рр.
ФОП, тис.грн	1224,5	1457,3	1145,1	232,8	-312,3	-79,4	18,9	-45,5	-6,9
Фонд основної зарплати, тис.грн	603,2	714,7	656,8	111,5	-57,9	53,6	18,4	-8,1	8,16
Фонд додаткової зарплати, тис.грн.,	256,8	322,4	285,5	65,6	-36,8	28,7	25,5	-11,4	10,05
Середньорічна заробітна плата, грн./ос.	50,7	58,7	65,4	8	6,7	14,7	15,7	11,4	22,4
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	4225	4898,7	5455,7	673,7	557	1230,7	15,9	11,3	22,5

**розроблено автором на основі даних готелю «Ibis Kiev City»*

Дивлячись дані табл. 2.2. видно, що 2018-2019рр. загальна сума ФОП та фонд основної праці зростали. Перший показник зріс на 232,8 тис. грн або 18,9%. Фонд основної зарплати збільшився на 111,5 тис. грн., що дорівнює 18,4%.

Фонд додаткової заробітної плати за ці роки також показав позитивну динаміку. За 2018-2019рр. сума збільшилась на 65,6 тис.грн, тобто на 25,5%. Проте у 2019-2020рр. спостерігали різке погіршення майже усіх показників. За 2019-2020рр. зменшився на 312,3тис.грн, це близько 45,5%. Фонд основної заробітної плати зменшився на 57,9 тис.грн. тобто 8,1%. Фонд додаткової заробітної плати заробітної плати зменшилась на 57,9тис грн., тобто 8,1%. Фонд додаткової заробітної плати також зазнав змін – - 36, 8тис.грн або - 11,4%.

Таке різке погіршення зумовлено погіршенням епідемологічної ситуації у 2020р. Вся готельно-ресторанна та туристична сфера діяльності отримала різкі погіршення даних, через скорочення потоку гостей. Адже хоча б частково відновити свою діяльність цьому бізнесу вдалось лише улітку 2020р.

Отже, у ході дослідження було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на систему мотивації персоналу готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на формування системи мотивації досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю оюмежеив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто у вимушених неоплачуваних відпустках. У структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах.

2.3. Оцінка результативності діючої системи мотивації персонал

В готелі «Ibis Kiev City» саме мотивації праці працівників приділяється значна увага. мотивації та стимулюванню праці працівників надається значна

увага. Керівництво підприємства намагається вести збалансовану систему заохочення, поєднуючи і матеріальні і нематеріальні стимули.

Раз на місяць, чи щоквартально менеджери проводять анонімне опитування та анкетування з метою покращення системи мотивації та виявлення ключових недоліків, які погіршують ефективність діяльності..

Щоб знизити ймовірність виникнення спірних ситуацій, на підприємстві впроваджений «прозорий» розрахунок розміру і розподілу нарахованих матеріальних заохочень. (матеріальна, соціальна, підприємницька)[22]

1. Матеріальна, однакова на рівних посадах

а) постійна: - базова зарплата - посадовий оклад

- доплата до відпустки - для всіх категорій співробітників

б) змінна - для всіх категорій співробітників:

- премії

2. Соціальна (відповідно до українського законодавства)

а) оплачувані відпустки;

б) оплачувані лікарняні листи;

в) збереження робочого місця на час декрету;

Додаткові пільги:

а) медичне страхування;

б) двохразове харчування – для усіх працівників;

в) знижка 30% на все меню ресторану для персоналу та їхніх сімей;

г) оплата «понаднормового» часу або надання вихідних днів (по бажанню) для окремих категорій співробітників (офіціанти, обслуговуючі пізні

банкети, кухарі).

д) надання уніформи (3 комплекти літньої, 3 комплекти зимової)

3. Підприємництво:

а) фірмові подарунки до свят (Новий рік, 8 березня, День народження)

б) проведення корпоративних заходів

Встановлені директором підприємства розміри штрафів такі:

4. За запізнення на роботу на 15 хв. – грошове стягнення у розмірі 5% місячної ставки.
5. За запізнення на роботу на 15-30 хв. – штраф у розмірі 10% місячного окладу
6. За порушення трудової дисципліни (запізнення на роботу більше, ніж на 30 хв., відсутність на робочому місці без поважних причин, тютюнопаління, споживання алкогольних напоїв тощо) – штраф у розмірі половини місячного окладу
7. За виготовлення неякісної продукції, яка знімається з реалізації, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 75%.
8. За систематичні запізнення (більше 5 разів на місяць) без попередження та поважної причини заробітня плата та премія за поточний місяць зменшується у 2 рази.

Така система штрафів не є ефективною, адже мотивація працівників знижується, як і матеріальна зацікавленість. Окрім цього, дана стратегія може спричинити текучку кадрів, що безсумнівно матиме негативний ефект на діяльність підприємства.

Ефективність системи мотивації персоналу визначається передусім показниками рентабельності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці. Більш детально визначити основні особливості прибутковості

(рентабельності) функціонування готелю можна з використання показників рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показників рентабельності роботи готелю «Ibis Kiev City, м. Київ у 2018-2020 рр.

Показники рентабельності	Роки			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020
Валова рентабельність (маржинальність) витрат на оплату праці, %	645,4	700,8	751,2	55,4	50,4
Операційна рентабельність витрат на оплату праці, %	33,8	35,8	37,8	2,0	2,0
Операційний прибуток на 1-го працівника, тис.грн	164,4	127,6	195	-36,8	67,4

**розраховано автором за даними готелю «Ibis Kiev City»*

Як можемо бачити з даних табл. 2.5, рівень валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю у 2018 році склав 645,4%. У 2019 році відбулося зростання даного показника на 55,4% внаслідок зростання обсягу валового прибутку. У 2020 році відбулося зростання показника валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю на 50,4%. Варто також відмітити, що відбулося зростання рівня операційної рентабельності витрат на оплату праці упродовж 2018-2019 рр. на 2,0%. У 2019 році тенденція до зростання операційної рентабельності витрат на оплату праці збереглася і склала 2,0%.

Все це вказує на необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом кафе-бару, зокрема удосконалення системи преміювання.

«Ibis Kiev City» буде відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Менеджмент та працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по

відношенню один до одного.

Готельне підприємство несе відповідальність перед працівниками за:

- дотримання вимог законодавства України;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги і інших елементів корпоративного соціального захисту
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищення і розвитку компетенцій, виконання складних задач;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового положення, місця проживання, релігійних і політичних переконань.

Також керівництво проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних і фізіологічних відмінностей працівників; - дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі до їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників.

Важливим аспектом якісного аналізу персоналу є оцінка показників руху трудових ресурсів, оскільки вони впливають на формування витрат по програмі мотивації працівників (табл. 2.6.).

Таблиця. 2.6.

Динаміка показників чисельності та руху персоналу готелю «Ibis Kiev», м. Київ у 2018-2020рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018\2019		2019\2020	
				Абс	Відн %	Абс	Відн %
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	44	46	48	2	3,9	2	3,8
Прийнято працівників, осіб	3	4	3	0	0	1,0	50,0
Звільнено працівників, осіб	1	2	1	1,0	100	-1,0	-50,0

**розроблено автором на основі даних готелю «Ibis Kiev City»*

Як свідчать дані табл. 2.5. у 2018р. кількість прийнятих працівників була більшою за кількість звільнених. У 2019р. кількість звільнених дорівнювала кількості прийнятих осіб на роботу. У 2020р. не зважаючи на хитку ситуацію готельної сфери в «Ibis Kiev City» було прийнято на 1 особу більше, аніж звільнено. За 2021р. змін у складі персоналу не відбувалось. В загальному можна сказати, що динаміка руху кадрів за 2018-2020рр свідчила про зростання коливання його чисельності.

Готель «Ibis Kiev City» розташований недалеко від центру столиці. В пішій доступності від нього численні магазини та ресторани, а також пам'ятки архітектури: Софійський собор, Пейзажна Алея, Андріївський узвіз. В готелі доступні такі додаткові послуги бізнес-центр, конференц-зал, банкетний зал та джакузі. Працює цілодобова охорона, банкомат, сейф, камера схову багажу.

Адміністрація готелю зберігає баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Існує система мотивації працівників готелю, яка дозволяє збільшити ефективність діяльності готелю.

Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що

основними політичними факторами макросередовища, які впливають на формування системи мотивації досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю оюмежеив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто увимушених неоплачуваних відпустках.

Аналізуючи 2018-2020рр., зроблено можна зробити такі висновки: достатня кількість працівників звільнилася, однак на їх зміну прийшли нові робітники. Проте різких змін в штатному персоналі не відбулося, хоча пандемія внесла неабиякі поправки в роботу готелю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

«Ibis Kiev City», м.Київ

3.1. Обґрунтування системи мотивації персоналу

У даній роботі підвищення мотивації у працівників є ключовим елементом. Можна розглянути два шляхи удосконалення системи мотивації у готелі:

1. Розробити систему мотивації за ключовими показниками ефективності для кожного підрозділу, кожного співробітника - система KPI (Key Performance Indicators).
2. Впровадження гнучкої системи оплати праці (бонусної системи)(Рис. 3.1)

Основні напрямки удосконалення системи мотивації у готелі	
система KPI (Key Performance Indicators).	впровадження гнучкої бонусної системи.

Рис. 3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації праці працівників готелю

**складено автором*

Важливим для стимулювання праці персоналу є його участь у доходах, тобто розподіл певного відсотка виторгу готелю між його робітниками. Виплати можуть здійснюватися грошима або у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства. Така система є широко розповсюджена в Японії. Таким чином покращиться якість послуг, збільшення продаж і що найважливіше –

збільшиться ефективність діяльності не тільки підприємства, а й самого персоналу, зміниться фінансовий стан готелю. Ключовим наслідком стане те, що з накопичених відсотків кожен працівник зможе інвестувати власний капітал у розвиток підприємства.

Варіантом мотивації працівників ресторанного бізнесу є розробка систему мотивації за ключовими показниками ефективності для кожного підрозділу, кожного співробітника - система KPI (Key Performance Indicators)[6]

Запровадивши систему KPI, керівництво готелю зможе відслідковувати і оцінювати вклад кожного робітника в ефективну діяльність підприємства. Тобто, чим вищий показник ефективності, тим вищий матеріальний стимул.

Отже, KPI - це ключові показники ефективності. Важливим в роботі запропонованої системи є те, що менеджер має можливість бачити не тільки «загальну картину» всієї компанії, а й оцінювати роботу окремих служб та кожного працівника зокрема. Грошова винагорода в системі KPI здатна варіюватися. Саме цей фактор спонукає персонал досягати як особистих результатів, так і робити свій внесок в колективні результати поставлених керівництвом цілей. При цьому показники KPI в системі формування змінної частини заробітної плати на базі KPI повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета - економічно обгрунтовані.

На Рис. 3.2. можна простежити всі переваги даної системи

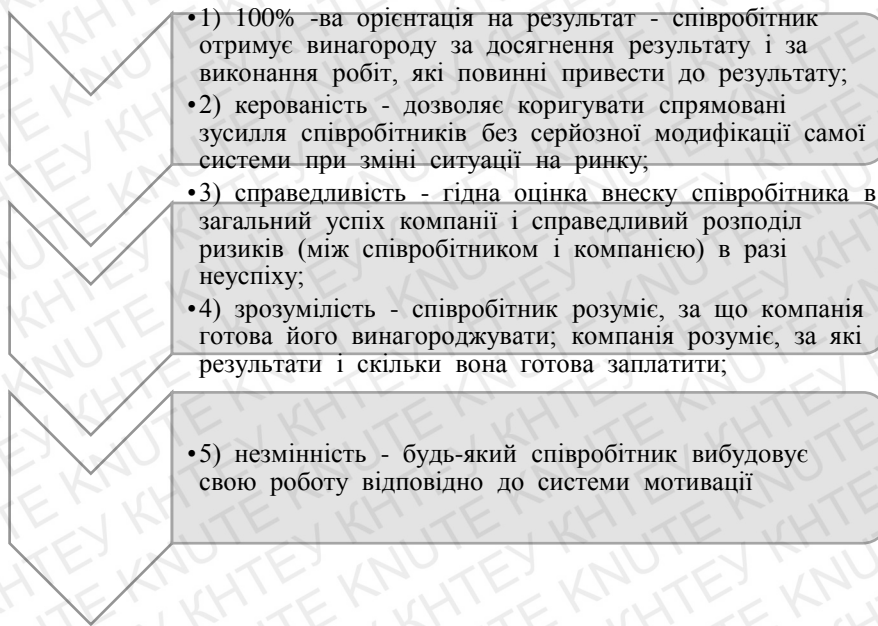


Рис. 3.2. Переваги застосування системи KPI-мотивації

Джерело: удосконалено автором на основі [25], [38]

Оцінка виконання KPI відбувається в спеціальних таблицях - «Матриця KPI». Таку назву таблиці отримали тому, що здійснюється матричний аналіз і зіставлення багатьох даних (ваги показника і діапазону значень). Зручність використання розробки цілей і показників досягається раніше підготовленим набором можливих критеріїв оцінки даної посади, повністю відповідним специфіці саме певної компанії. Цей можливий перелік критеріїв називають «Корпоративної бібліотекою KPI». Після завершення звітного періоду керівники керівництво готелю буде мати можливість вибрати власні цілі в кожному конкретному випадку зможуть вибирати ті чи інші цілі. [6] Для зручності варто обирати такі показники як час на прибирання, час на обробку замовлення, іт.д. Якісними показниками можуть бути оцінки роботи з боку керівництва, яке може проводити вибірковий контроль операційних бізнес-процесів готельного комплексу. Для оцінки ефективності роботи кожного працівника доцільно здійснити 3 контрольні заміри у вибірковий довільний період протягом кожного місяця. Для виконання цієї операції потрібно залучати керівника кожного підрозділу, який особисто зможе здійснити контролі заміри KPI.

Система КРІ для оцінки мотивації є дуже важливою. Основні види запропонованих КРІ та їх використання для мотивації персоналу наведено у табл.

3.1.

Таблиця 3.1

**Перелік деяких запропонованих КРІ для оцінки мотивації
операційного персоналу готельного комплексу «Русь»**

№	Контрольовані КРІ	Відповідальні за отримання даних	Використання для мотивації
1	Дані про витрачений час для виконання сервісних операцій	Керівники підрозділів	За умови дотримання нормативу в часу зі збереженням якості – премія 10% від посадового окладу. За умови перевиконання нормативу – додатково 10% від посадового окладу
2	Кількість позитивних відгуків клієнтів	Керівники підрозділів	За умови наявності 97% позитивних відгуків – премія 10%. За умови перевиконання показника у 97% – додатково 10% від посадового окладу
3	Дотримання нормативу дебіторської та кредиторської заборгованості (зокрема, по зарплаті) в розрізі аналітики Контрагентів	Фінансова служба	За умови дотримання нормативу – премія 10% для працівників фін.відділу.
4	Дотримання нормативу часу на виконання сервісних операцій ресторану при готелі	Шеф-кухар ресторану при готелі	За умови дотримання нормативу в часу зі збереженням якості – премія 10% від посадового окладу. За умови перевиконання нормативу – додатково 10% від посадового окладу

* складено автором

Другим варіантом удосконалення системи мотивації може бути запровадження додаткової бонусної програми для працівників готелю. Пропонується на досвіді західних країн створити свою систему. Наприклад за кожний позитивний відгук про «Ibis Kiev» персоналу на їхній створений у банку окремий рахунок для цього буде нараховуватись 2% від вартості номеру, в якому перебував гість. Для контролю пропонується кожному гостю при виїзді пропонується в спеціальній програмі оцінити роботу в готелі за шкалою від 1 до 10, де 1 – надзвичайно погано, а 10 – чудово, за наступними критеріями:

- інтер`єр та атмосфера;
- робота відділу housekeeping;

- робота стійки реєстрації;
- робота ресторану (якість страв, швидкість подачі, привітність та гостинність офіціантів); та за бажанням кожен гість може залишити власний відгук.

Ця премія буде зберігатися на рахунку в банку протягом 12 місяців, та буде виплачуватись щорічно. В кінці року кожен працівник зможе отримати свою премію готівкою або ж обміняти ці гроші на нематеріальну нагороду відповідно до суми (тренінг, навчання, поїздка за кордон, сертифікат). Раз на п'ять років кожен робітник зобов'язаний вибрати інший варіант преміювання. Тобто, якщо ви чотири роки вибирали матеріальний варіант, то на 5 рік ви не зможете отримати своє заохочення готівкою і навпаки. Така система дозволить не тільки змотивувати персонал, а й паралельно навчати їх.

3.2. Прогнозування результативності системи мотивації персоналу

У даному випадку варто обґрунтувати вплив запровадження інноваційної системи KPI на фінансовий стан готелю. Для проведення розрахунків в готелі «Ibis Kiev» варто спрогнозувати бюджетні затрати та передбачити ефективність результатів.

Щоб визначити бюджет витрат першочергово потрібно:

1. вивчити ціни на ринку IT-сфери;
2. визначити вартість ресурсів персоналу;

Щоб визначити витрати враховувались наступні ставки: 1) роботи, які будуть виконані силами готелю – 600грн/год 2) роботи на умовах аутсорингу.

Дані наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2.

Бюджет витрат на удосконалення системи мотивації праці в готелі «Ibis Kiev City»

Напрямок впровадження програми удосконалення мотивації персоналу	Завдання програми	Виконання роботи (год) людиною	Вартість за 1 год	Витрати (тис.грн.)
1. Послідовність використання системи КРІ	1. Пошук та підбір джерел інформації	22	600	13,2
	2. Визначення програми мотивації та її затвердження керівництвом готелю	25	600	15
2. Автоматизація системи КРІ у готелі	1. Пошук програмних рішень для автоматизації	14	950	13,3
	2. Впровадження обраного програмного забезпечення	80	1400	112
Разом	--	-	-	152,2

**складено автором*

Отже, на запровадження системи КРІ, готель витратить 152,2 тис.грн. З даними таблиці бачимо, що найбільш затратним процесом є впровадження програмного забезпечення. Цей процес є найдовшим за тривалістю виконання – близько 80год., його вартість складатиме 112 тис грн. В відсотковому співвідношенні це буде дорівнювати 73,5%.

Що стосується запровадження бонусної системи на підприємстві. Цей варіант є не таким затратним, проте цілком ефективним. Прогноз накопичення

бонусів за рік можна простежити в таблиці 3.3.

Таблиця.3.3

Прогноз накопичення бонусів за рік

Ціна за номер	Бонус за день, грн.	Бонус за тиждень, грн.	Бонус за місяць, грн.	Бонус за рік, грн..
1. 1867	37,34	261,38	1120,2	13442,4
2. 1894	37,88	265,16	1136,4	13636,8
3. 2273	45,46	318,22	1363,8	16365,6
4. 2300	46	322	1380	16560
5. 2489	49,78	348,46	1493,4	17920,8
6. 2922	58,44	409,08	1753,2	21038,4
7. 2948	58,96	412,72	1768,8	21225,6

**розроблено автором*

Дані табл. 3.3. показують нарахування за один позитивний відгук в день, тиждень, місяць та накопичення за рік. Бонусна виплата варіюється в залежності від вартості номеру. Ціна за одну добу починається з 1867 грн. Вартість найдорожчого номеру складає 2948грн. Звісно ж система не є досконалою, адже немає жодних гарантій, що навіть один гість кожного дня буде залишати відгук. Окрім цього підрозділи кожного дня обслуговують номери не однакового типу, а отже показник заохочення буде коливатись. Не зважаючи на такі похибки, за відгук про відмінну роботу, мінімальний додатковий заробіток працівника може видозмінюватись від 13442,4 тис.грн до 21225,6 тис. грн.

Дана система також є не ідеальною, тому що її спрямування – це робітники ресторану, клінінгова служба та адміністративно-менеджерська.

Для служби тех.працівників є інший варіант оплати праці, який набирає популярності закордоном. Таким робітникам буде нараховуватись їхня заробітня плата, коли вони просто знаходяться на робочому місці. Цікавим є те, що дні,

коли в готелі щось вийшло з ладу, відповідному працівнику оплачуватись не будуть. Тобто, щоб отримувати матеріальну винагороду, потрібно максимально відповідально, правильно та швидко виконувати роботу.

Не зважаючи на те що, дана система мотивації праці працівників не ідеальна та потребує більш глибоких коригувань, на мою думку, запропонований спосіб стимулювання матиме позитивний ефект. Робітники будуть краще вмотивовані та старатимуться якісно та якнайкраще виконувати роботу, а це без сумніву збільшить ефективність діяльності готелю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою моєї вищої кваліфікаційної роботи є удосконалення та систем мотивації персоналу готельного бізнесу. А саме «Ibis Kiev City» Щоб досягти поставленої мені цілі, мною було опрацьовано теоретичні засади формування системи мотивації персоналу в готельних підприємствах, а також проведені практичні спостереження та підрахунки.

В першому розділі роботи було опрацьовано класичні приклади мотивації та розглянуто їх позитивні і негативні аспекти. Мотивація це внутрішня потреба людини, її внутрішня складова, яка змушує будь-яку особу свої інтереси поєднувати в одне ціле з інтересами даного підприємства. Вона має бути направлена на задоволення вимог та очікувань працівників.

Основним стимулом персоналу є організація заробітної плати. Тому також було розглянуто її структуру та охарактеризовано надання додаткових матеріальних винагород.

В другому розділі на прикладі готелю «Ibis Kiev» розглянуто практичні формування порад мотивації персоналу готелю. Мною досліджені фактори впливу на робітників. Які визначають систему матеріальних заохочень.

У третьому розділі дипломної роботи досліджені найефективніші системи мотивації. Мною розроблені пропозиції, щодо мотивації менеджерського персоналу, який є відповідальним за ефективні стимули молодіжного колективу. Доведена доцільність запровадження зарубіжних сучасних систем мотивації праці персоналу в підприємствах готельного господарства. Особливу увагу варто приділити японській системі.

На мою думку, щоб заохотити працівників до кращої праці потрібно вміти їх зацікавити не лише в матеріальному плані, але і проводити різні конференції, цікаві семінари для підвищення кваліфікації. Усе це дасть змогу працівникам показати себе ще з кращої сторони та підвищить їхній стимул та мотивацію до праці.

Необхідно змінити підхід до матеріальних винагород. Зменшити кількість

премій, але збільшити їх розмір. Заохочення повинне відповідати затracеним на роботу зусиллям. Як би там не було, але успіх організації безсумнівно залежить від наявності необхідних службовців, у необхідний час на правильно обраних посадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. [Електронний ресурс] <http://tourism-book.com/books/book-51/chapter-1551/> - сутність мотивації праці готелю
2. [Електронний ресурс] <https://ibis-kiev-city-center-hotel.hotelmix.com.ua/> - сайт готелю «Ibis Kiev»
3. А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. -№ 1. – С. 218-225
4. Антипіна В, диференціація мотивації персоналу. "Електронний ресурс" / Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/differentsiatsiya-v-motivatsii-personala>. Дата звернення: 20.04.2018
5. Афанасьєва О.П. Маркетинг у підприємствах ресторанного господарства [текст]: навчально-методичний посібник / О.П. Афанасьєва, О.В. Жегус, О.Р. Мороз, Т.М. Парцирна; Харк. держ. ун-т харч. та торг. - Х.: ХДУХТ, 2012. - 163с.1. Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015. № 1. С. 29.
6. Бодров А.В. Підвищення ефективності системи інвестиційного менеджменту в готельному і туристичному комплексі Москви / російського підприємництва. – 2012. №7, 114. С.155-159.
7. Ветлужских Е. Н. Мотивація і оплата праці. Інструменти, методика, практика. М .: Альпіна, 2016. С. 34. 6
8. Галіченко О.В. Підходи до визначення категорії "мотивація" [Електронний ресурс]/ О.В. Галіченко. - Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/vsna/ekon/2010_5_1/Galichenko.pdf.
господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємство, 2015. – С. 50-56
9. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. - № 5. – С. 40-44.
- 10.Гріцунова С.В., Карташов А.Н. Вдосконалення механізму управління роботою з молодими фахівцями великих підприємницьких структур //

- Інтернетжурнал «Світ Науки», Випуск 2 - 2016 (квітень - травень - червень).
11. Джон Д. Управление рестораном: ученик / Д. Джон, Д. Болдуин. М.: Велби, 2016. 440 с.
 12. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 85 с.
ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності
 13. Зарубіна Е. В. Про співвідношення моралі і права // Наука і сучасність. 2015. № 40. С. 165 .
 14. Зарубіна Е. В. Соціальні та культурні функції моралі // Вісник наукових конференцій. 2016. № 1-5 (5). С. 75-76.
 15. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI. - 2016. - № 7-8(2). – С. 44-50
 16. Кабушкін Н.І. Основи менеджменту: Навчальний посібник./ Н.І. Кабушкін - М.: Нові знання, 2014. 357 с
 17. Карягін Ю. О. Маркетинг готельних послуг / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. - К. : Кондор, 2015. - 394 с.
 18. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного
 19. Климчук А.О., та ін. Мотивація та стимулювання персоналу в
 20. Ковальчук Т.І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні: Тлумачний термінолог. Словник (англійська, російська та українська мови) / Т.І. Ковальчук; МОН України, ПУСК України. - К.: Центр учб. Літ-ри., 2017. - 208 с
 21. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики / О.В. Крушельницька // Персонал. - 2006. - №5. – С. 5-10.
 22. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2017. - №3(7) - с. 58 - 61.

- 23.Мак-Клелланд, Д. Мотивація людини Текст. / Д. Макклелланд. СПб : Харків, 2007. 672 с. - ISBN 978-5-469-00449-3.Мисова О.С. Специфіка управління персоналом як підсистеми готельного менеджменту // Вісник КемГУ. - 2015. - №1-4 (61). - С.230- 234.
- 24.Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Т.В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 12. – С. 234–237.
- 25.Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для академічного бакалаврату / під ред. Е. А. Родіонової. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 279 с. - Серія: Бакалавр. Академічний курс.
- 26.Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О.Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава. - 2018. - №1. – С. 54-59
- 27.Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності HR-політики готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (119). - С. 45-54.
28. Організація готельного господарства : навч. посібник / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець, Г. В. Симочко. –К. : Кондор, 2012. –338 с.
- 29.Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2000.- № 16. – С. 33.
- 30.Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
- 31.Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії. - 2019. - № 31. - С. 50.
- 32.Томалья, Т.С. Особливості HR-політики на суб'єкта готельного бізнесу готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томалья // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 120-125.
- 33.Травін В.В. Управління персоналом компанії: навчальний посібник / В.В.

- Травін, В.А. Дятлов. - М.: Справа, 2012. 272 с
- 34.Управління персоналом: підручник / під редакцією Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єремїна. - М.: ЄДНІСТЬ, 2013. 554 с.
- 35.Фальченко О. О. Методи HR-політики у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус //Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2019. – No 25. – С. 313
- 36.Федоров Р.Г., Кошелева Е.А. Про розвиток готельного сервісу в регіонах з низькою туристичною привабливістю / російське підприємництво. – 2013. – No6 (228). – С.127-132.
37. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери /В. Фоміна // Управління розвитком. - № 4. - 2013. - С. 19-20.
- 38.Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «2008», 222 с.
39. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 170 с.
- 40.Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково- практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.
- 41.Чернишова А. В. Мотивація та мотивації праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - No 6. - С.41-45
- 42.Чернишова А. В. Мотивація та мотивації праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. -С. 141-145
- 43.Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. / за заг. ред. А.А.

Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 426 с.

44.Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками туристичного готелю / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету. - 2011. - №1(35). – С. 289-297

45.Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 675 с

Додатки