

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система винагородження діяльності менеджерів підприємства»

(За матеріалами ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР»,
готель «HILTON KYIV», м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Якуши Богдани
Юрїївни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління,
доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА...	5
1.1. Сутність та функції винагородження менеджерів.....	5
1.2. Основні види винагород як найважливішого стимулу до підвищення ефективності праці	9
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМИ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»	14
2.1. Коротка характеристика підприємства ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» готель «HILTON KYIV»	14
2.2. Аналіз внутрішніх та глобальних систем винагородження діяльності працівників	19
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»	34
3.1. Матеріальні напрями вдосконалення системи винагородження діяльності менеджерів	34
3.1. Вдосконалення нематеріальних систем винагородження діяльності менеджерів	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність даної теми полягає у високій плинності кадрів у сфері гостинності у зв'язку з різкими змінами пріоритетів людей, економічною та політичною діяльністю нашої держави за останні кілька років. Сфера гостинності вимагає доповнень та перегляду системи винагородження для підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, прибутковості підприємства та збереження цінних кадрів. Використання ефективної системи винагородження свідчить про уважне і дбайливе ставлення компанії до працівників, про піклування про їх матеріальне та соціальне становище і визначає імідж компанії.

Проблемами винагородження персоналу займалась велика кількість вчених, економістів та авторів, таких як: А. Маслоу, А. Сміт, Р. Мосс Кантер, Д. Бредфорд, Д. Холл, Дж. Маккензі, М. Бауер, Д. Нортон, Р. Каплан та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне та методичне обґрунтування сутності системи винагородження діяльності менеджерів у ТОВ «Міжнародно-Діловий центр», готель «Hilton Kyiv».

Завданням випускної кваліфікаційної роботи є:

1. Розглянути теоретичні засади винагородження персоналу на підприємстві.
2. Проаналізувати чинну систему винагородження працівників підприємства ТОВ «Міжнародно-Діловий центр», готель «Hilton Kyiv».
3. Розробити пропозиції щодо доповнення системи винагородження працівників готелю «Hilton Kyiv».

Об'єкт дослідження – є процес управління системою винагородження діяльності працівників підприємства ТОВ «Міжнародно-Діловий центр», готель «Hilton Kyiv».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління системою винагородження працівників на ринку готельних послуг.

Методи дослідження. Теоретичними й методичними засадами випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні та сучасні положення менеджменту, напрацювання наукових шкіл теорій мотивації, а саме школи поведінкових наук, зарубіжних і вітчизняних вчених, фахівців у сфері гостинності та управління персоналом.

Зокрема, при написанні роботи були використані: *системний аналіз і синтезу* для дослідження складових системи винагородження персоналу підприємства і визначення його значення в процесі управління та досягнення фінансових результатів; *порівняльний аналіз* при здійсненні порівняння операційної діяльності готелю у певний часовий період; *графічний метод аналізу* був використаний для наочності статистичного матеріалу та схематичного зображення досліджень.

Інформаційною базою для виконання випускної кваліфікаційної роботи виступили розробки закордонних фахівців, пов'язані з управлінням персоналом, матеріали фінансової та статистичної звітності за 2021-2022 рр. ТОВ «Міжнародно-Діловий центр», готель «Hilton Kyiv», законодавчі та нормативні акти України, а також практичні та теоретичні надбання продовж роботи в компанії.

Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 3 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 34 найменування, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 19 додатків, викладених на 23-х сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції винагородження менеджерів

Теорія очікування, запропонована Віктором Врумом, професором Єльської бізнес-школи менеджменту, в роботі "Робота і мотивація" в 1964 році, ґрунтується на тому, що мотивація працівника досягається за допомогою винагороди.

Винагорода — це будь-який вид компенсації чи платежу, який одержує фізична особа чи працівник як оплату за свої послуги чи роботу, яку вони виконують для організації чи компанії. Вона включає матеріальні та нематеріальні компенсації: базову заробітну плату, бонуси, премії, медичне страхування, курси і т.д. (Рис. 1.1.). [18, 31, 32].



Рис. 1.1. Що таке винагорода

Джерело: Складено автором на основі теоретичної інформації [5].

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», визначення основних складників винагороди є:

1. «Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.» [14].
2. «Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.» [14]
3. «Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.» [14].
4. «Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.» [14].

Менеджери зазвичай отримують більше, ніж люди, яких вони контролюють, хоча вони, як правило, отримують менше, ніж керівники, які очолюють компанію. У міру того, як менеджери підіймаються по кар'єрним сходам і набувають стажу, їх оплата може відповідно зростати.

Винагорода директорам може містити певний відсоток від чистого прибутку підприємства та сплачуватися або поквартально або наприкінці року. Відсоток має бути розглянутим та ухваленим на засіданні директорів разом з власниками.

Отже, пакет винагород складається з фінансових та нефінансових пільг, які отримує за свою роботу працівник. Це є передумовою працевлаштування та діє як мотивація для працівників, які бажають справедливої винагороди. Таким чином, компанії розробляють політику винагород, щоб винагороджувати та мотивувати своїх співробітників бути кращими та продуктивнішими. Крім того, це дає співробітникам зрозуміти, чого вони можуть очікувати від своїх зусиль на роботі. У той час як одні люди прагнуть отримати вищу грошову компенсацію, інші цінують негрошові пільги, такі як оплачувані лікарняні, відпустки, розширення повноважень тощо. [1, 28].

Винагородження працівників виконує три критичні функції:

1. Залучення кваліфікованих кандидатів на роботу.
2. Мотивація працівників до досягнення організаційних цілей / вищої продуктивності.
3. Утримання працездатних кваліфікованих працівників протягом тривалого періоду. [19, 31].

Якщо компанія не вміє мотивувати своїх працівників або її загалом не хвилює проблема мотивації, вона схильна переоцінювати гроші як мотиваційний фактор і, як правило вважає, що строга критика та жорсткий контроль – найбільш дієві мотиватори.

В мотивації персоналу немає ніякої таємниці. Про людську мотивацію ми знаємо все, що необхідно ще з часів А. Маслоу, який розробив ієрархічну модель потреб людини в 1940-50-х роках в США. Вона залишається актуальною і сьогодні та використовується у бізнесі у сфері мотивації персоналу. (Рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Піраміда потреб Маслоу

Джерело: [13]

Маслоу виявив застосовність своїх теорій в організаційному менеджменті. Найвищого рівня функціонування працівники набувають, коли компанія враховує холістичну природу людини. Маслоу вважав, що гуманна управлінська політика з акцентом на людський потенціал буде фінансово ефективна. Він також відмітив, що деякі люди можуть відчувати вплив терапевтичної обстановки на роботі [9].

Відповідно до ієрархії потреб Маслоу, організації створюють сучасні програми для розвитку персоналу, забезпечуючи працівників всім необхідним для саморозвитку та самореалізації не тільки в стінах компанії та для її успіху, але і для покращення якості життя працівників в цілому.

Компанії, які будують свої цінності відповідно до цієї теорії, піклуються про підвищення кваліфікації своїх працівників, підкріплюючи тим самим ідею про те, що їх бізнес володіє потенціалом розвитку та підтримкою людей, які прагнуть та самореалізації. [20].

Відносно теорії Справедливості Адама Сміта винагорода має бути справедливою. Якщо процес винагородження несправедливий, можливі наступні наслідки: мінімальні зусилля в своїй роботі, демотивація та втрата

інтересу до роботи, пошук паралельних доходів, крадіжки та шахрайство, інтриги, звільнення. [3, 5].

Потрібно також не забувати про своєчасність винагороджень. Повинні бути встановлені певні і відомі всім строки матеріальних виплат та надання нематеріальних заохочень.

Заробітна плата має бути конкурентоспроможною, інакше є ризик втратити найцінніших або дефіцитних працівників у сегменті ринку. Тому необхідно проводити моніторинг локального ринку заробітних плат, бажано знати рівень заробітних плат конкурентів також. [10].

При зміні системи винагороджень необхідно залучати працівників та обов'язково керівників. В такому випадку можна використати потенціал працівників, врахувати їх пропозиції, що буде сприяти зниженню рівня опору змінам, а також одразу виключить непотрібні види винагороджень.

Система винагороджень повинна відповідати корпоративній культурі компанії, її цінностям. Якщо компанія проповідує командну роботу, клієнтоорієнтованість, а платить за досягнення індивідуальних результатів, то в такому випадку система компенсацій не буде підтримувати проголошені цінності. Тобто важливо виявити цінності компанії, що їх створює та підтримує, стиль управління та корпоративну культуру і на їх основі формувати систему винагороджень. [8,15].

1.2. Основні види винагород як найважливішого стимулу до підвищення ефективності праці

Система мотивації навряд чи буде ефективною, якщо не включатиме поряд з матеріальною системою оплати систему нематеріального винагородження. Необхідно знати та використовувати всі можливі способи нематеріальної мотивації. Створювати у працівника внутрішню мотивацію шляхом залучення в роботу, участі в нових проєктах, можливості

самореалізуватися та визнавати його заслуги та досягнення, щоб в цілому створити у працівника почуття задоволеності та радості від роботи. [2].

Винагородження діяльності може бути прямим та змінним. Рис (1.3).

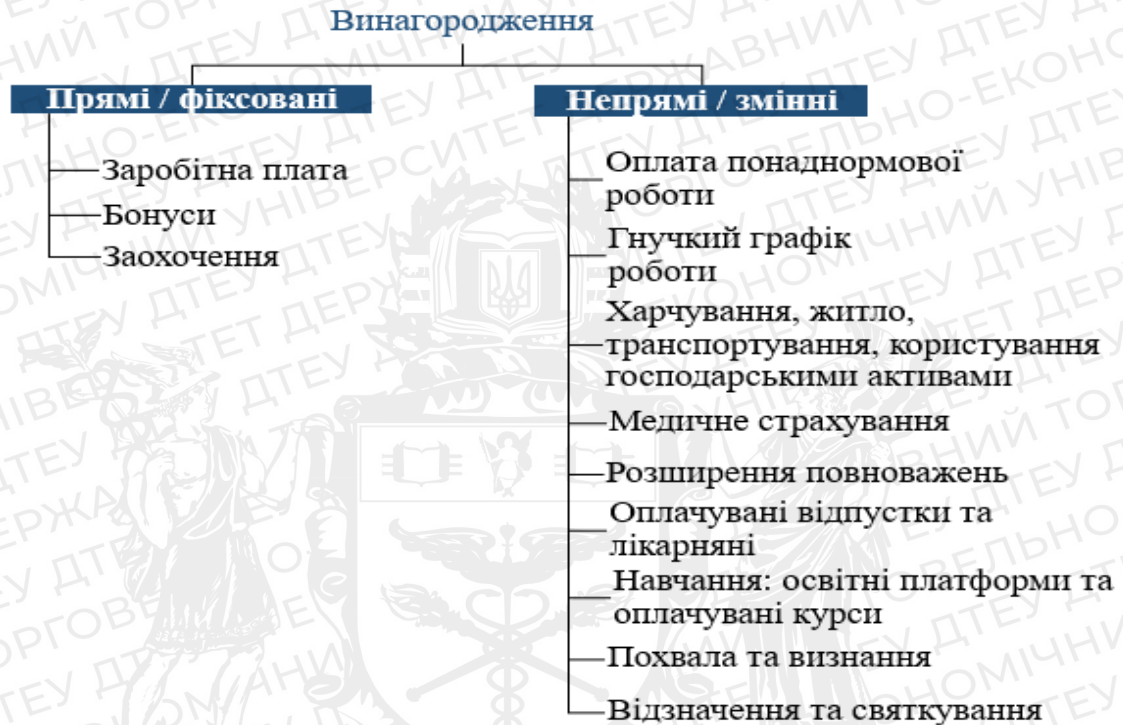


Рис. 1.3. Види винагород

Джерело: Складено автором на основі теоретичної інформації [5].

Заробітна плата. Більшість працівників навіть не думають про заробітну плату, коли мова йде про винагородження. Для них винагорода означає щось особливе, а заробітна плата є гарантованою формою компенсації. Працівники мають наполегливо працювати, щоб отримати підвищення.

Бонуси та заохочення. Деякі компанії винагороджують своїх співробітників за результатами роботи, завершення проєкту або за підвищення прибутку. Ті, хто добре працюють, отримують значні бонуси, а отже, це ще одна форма прямої компенсації. Наприклад, коли керівники відділу продажів і маркетингу досягають своїх цілей, вони отримують стимули.

Понаднормова робота. Співробітники, які працюють понаднормово, отримують грошове заохочення.

Гнучкий графік роботи. Можливість гнучкого робочого часу може призвести до підвищення продуктивності. Найголовніше, що працівники відчують себе цінними таким чином, а це більше, ніж будь-яка грошова винагорода, яку вони коли-небудь отримували.

Соціальна безпека. Медичне страхування, членство в спортзалі, використання активів компанії, житло, харчування, соціальна грошова допомога тощо.

Навчання. Деякі компанії надають безплатний доступ до медіатеки курсів LinkedIn, проводять підвищення кваліфікації, запрошують менторів та проводять лекції, надають курси іноземної мови і т.д.

Розширення повноважень персоналу. Відповідальність може бути мотиватором. Потрібно довіряти працівникам відповідальність самостійно приймати рішення стосовно того, що необхідно зробити для задоволення клієнтів. Неможливо стати лідером сервісу, не розширяючи повноваження працівників. Кожен працівник повинен мати право обійти правила, якщо це необхідно для задоволення клієнта. Виграє клієнт – виграє компанія. [16].

Похвала та визнання. В деяких компаніях керівництво звертає увагу на працівників лише тоді, коли ті припускаються помилки. Для них гарно виконана робота – не привід обтяжувати себе коментарями. На жаль, одна з головних проблем сервісу – майже повна відсутність визнання заслуг працівників. [29].

Люди повинні відчувати, що їх вклад помічають і цінують, адже визнання впливає на самоповагу, а самоповага дає людині впевненість в собі та позитивний настрій, які справляють гарне враження на клієнтів та допомагають добитися їх лояльності. Як можна частіше необхідно говорити людям «дякую». Проводити з ними більше часу. Сама по собі присутність керівника – це форма визнання. Похвала викликає у працівника бажання надавати якісний сервіс. Без такого бажання будь-яке навчання буде марним. [12].

Святкування малих перемог. Необхідно святкувати навіть маленькі перемоги, підвищуючи кількість похвал. Великі премії – це звичайно чудово, але не менш чудові вечірки з піцою, невеликі подарунки, торт з написом, жартівливі значки, щирі рукостискання та оплески.

Командний дух. Спільне досягнення важливої цілі створює командний дух і орієнтовану та клієнтів корпоративну культуру. [17].

Щира та очевидна схильність якісному сервісу зі сторони керівництва, починаючи з топ-менеджменту та закінчуючи менеджерами нижчого рангу, – найдієвіший мотивуючий фактор, який тільки може існувати. Якщо керівник надає великого значення якості сервісу і доказує це тим, як він спілкується з колегами та підлеглими у своєму відділі та в інших відділах, то і рядовий працівник починає бачити суть в гарному обслуговуванні клієнтів. Він розуміє, що віднині гарне обслуговування – обов’язкова умова підвищення заробітної плати та підвищення по службі, особливо коли воно стає одним з ключових критеріїв в офіційній системі оцінки персоналу. Люди з гордістю працюють на компанію, яка прагне досконалості в обслуговуванні клієнтів. [4, 33].

Огляд ефективності та розвитку (відомий як Performance and Development Review – надалі PDR) – вважається системою оцінки персоналу та важливою частиною циклу управління продуктивністю в багатьох міжнародних компаніях. Це щорічний офіційний плановий процес, який надає всім співробітникам цінну можливість поміркувати про свою продуктивність, потенціал та потреби в розвитку у задокументованому вигляді. Надалі використовується при вирішенні підвищення заробітної плати або підвищення по службі. (Додаток Б).

PDR є важливою частиною планів розвитку співробітників багатьох організацій і є частиною стратегічного підходу до наймання, мотивації та просування співробітників. Коли члени HR-команди використовують PDR як частину процесів управління продуктивністю, це може підвищити кар’єру співробітників і розвивати організацію. [30].

Налагоджений процес PDR також забезпечує регулярну конфіденційну основу для того, щоб співробітники могли говорити зі своїми лінійними керівниками про те, з чим вони стикаються та в чому їм необхідна допомога.

PDR допомагає як співробітникам, так і керівникам чітко спілкуватися та встановлювати реалістичні очікування щодо:

- Корпоративних цілей та те, як особисті цілі узгоджуються з загальною картиною.
- Можливості кар'єрного зростання.
- Права на премію, підвищення по службі або навіть з обов'язковим звільненням.
- Показників продуктивності роботи певного працівника. [30].

PDR допомагають полегшити обмін ідеями, очікуваннями, планами та цілями керівника (включаючи, але не обмежуючись, будь-якими грошовими цілями) і цілями співробітників.

Співробітники, які мотивовані та вірять, що їхні цілі професійного розвитку досягнуті, часто досягають великих успіхів, сприяючи успіху організації.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМИ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»

2.1. Коротка характеристика підприємства ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» готель «HILTON KYIV»

Готель Hilton Kyiv – п'ятизірковий готель міжнародної мережі Hilton, розміщений в центрі міста Києва на бульварі Тараса Шевченка 30, біля станції метро Університет з видом на ботанічний сад імені Олександра Фоміна. Готель Hilton Kyiv є частиною багатофункціонального комплексу H-Tower, забудовником якого є St.Sophia Homes ltd., та займає -3–8 поверхи з 26. Не зважаючи на кризу та нестабільну ситуацію в країні, тодішній генеральний директор Хасан Рагаб, палкий шанувальник своєї справи, рішуче відкрив готель до заселення гостей в березні 2014 року, відкинувши план про перенесення дати. (Додаток А).

Hilton Kyiv – це один із кращих готелів Києва. Він відрізняється зручним розміщенням у центрі міста, знаходиться поруч із залізничним вокзалом, і багатьма історико-архітектурними пам'ятками. Бізнесмени та іноземні туристи є основним контингентом готелю.

Готель містить 262 номери категорій від Стандарту до Президентський, включаючи номери для людей з обмеженими можливостями. Всі номери оформлені в сучасному стилі, містять новітні технологічні пристрої та системи. На території готелю розташовані наступні зручності: ресторан Park Kitchen, Lounge Bar, H-bar, SPA, салон краси Backstage, конференц-зали і бальний зал, який вміщає 500 чоловік, Executive Lounge на 7-му поверсі для VIP-гостей з панорамним видом на місто.

Персонал володіє українською, російською, англійською, турецькою, нідерландською, німецькою, французькою та іспанською мовами.

Фундамент готельного бізнесу – у гостинності. Якщо говорити про три кити, на яких тримається успіх, це насамперед сервіс, злагоджена робота команди та фінансова грамотність. Причому останній, на мою думку, критично важливий як для топ-менеджменту, так і для керівників усіх департаментів.

Про це свідчать і показники завантаження готелю, і заповненість ресторану (особливою популярністю користуються сніданки), і увага медіа, і кількість проведених заходів. За весь час існування у Hilton Kyiv зупинялося понад 35 футбольних клубів, включаючи Реал Мадрид, Челсі, Ювентус, Барселона. Величезна заслуга лояльності цього сегменту бізнесу, безперечно, належить комерційному директору Галині Петренко, яка не залишає шансів конкурентам. Але завжди є куди рости та чого прагнути. Hilton Kyiv має молодую амбітну команду та великі плани на майбутнє. [7].

Hilton Kyiv використовує лінійно-функціональну структуру управління – структура органів управління, що складається з лінійних підрозділів, що здійснюють в організації адміністративну роботу (адміністративний офіс) і обслуговуючих функціональних підрозділів (операційний офіс).

При лінійно-функціональному управлінні лінійні ланки приймають рішення щодо напрямів розвитку, а функціональні підрозділи інформують і допомагають лінійному керівникові виробляти і приймати конкретні рішення.

Готель Hilton Kyiv належить до міжнародної мережі Hilton Worldwide, та має свої чіткі стандарти, бачення, цілі та мету.

Hilton Worldwide (надалі – Hilton) – одна з найбільших готельних компаній у світі. Сторічна історія компанії як піонери індустрії гостинності робить її улюбленцем для подорожуючих, працівників, розробників та партнерів. Компанія налічує 18 брендів, 6215 готелів, 983465 номерів у 118 країнах світу.

Коли в 1925 році Конрад Н. Хілтон відкрив перший готель в Техасі, він мав на меті управляти найкращим готелем у Техасі. Завдяки його відданості,

лідерству та інноваціям Hilton сьогодні є одним із найшанованіших брендів у світі. [6].

У сучасній економіці бренд організації та лояльність гостей знаходяться в руках її співробітників як ніколи раніше. Ключовим моментом є створення досвіду, в якому всі співробітники процвітають, незалежно від ролі чи досвіду.

Маючи 380000 членів команди по всьому світу, Hilton виділяється незмінно позитивним досвідом для своїх працівників незалежно від їхньої посадової ролі. Завдяки інклюзивній цілі, інноваційним програмам та ефективному керівництву на всіх рівнях організації, у серпні 2021 Hilton вкотре був названий одним з найкращих робочих місць у світі за версією Great Place to Work, зберігши третє місце у 2021 році. Опитування оцінює уявлення співробітників про лідерство, організаційну культуру та довіру в межах компанії. 93% опитуваних працівників Hilton по всьому світу відзначили компанію, як чудове місце роботи. (Рис. 2.1.). Працівники Hilton Kyiv також беруть участь в опитуванні. [22, 23, 24, 25].

93% працівників Hilton говорять, що це чудове місце роботи, в порівнянні з 59% працівників типових американських компаній



96%

коли ви приєднуєтеся до компанії, ви відчуваєте себе бажаним

95%

я з гордістю розповідаю іншим, що працюю тут

94%

керівництво є компетентним у веденні бізнесу

94%

коли я дивлюся на те, чого ми досягаємо, я відчуваю почуття гордості

94%

люди турбуються один про одного тут

Рис. 2.1. Результат опитування Great Place to Work 2021

Джерело: Great Place to Work® 2019 U.S. National Employee Engagement Study. [22]

Слова, взяті з коментарів співробітників в опитуванні Trust Index™, які описують Hilton як чудове місце роботи. (Рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Найчастіше використані слова в опитуванні Trust Index™.

Джерело: опитування Trust Index™. [22]

Також останній World's Best Workplaces 2021 опублікував 25 найкращих робочих місць у світі, при цьому Hilton була єдиною готельною фірмою, яка була представлена у фінальній 25. Було перевірено понад 10000 компаній, опитано близько 19,8 мільйонів співробітників у 106 країнах. [26].

Ключовим секретом успіху є видатна культура For All – ставитися до співробітників усіх рівнів, у кожній ролі, від представницького офісу до кухарів, консьєржів і прибиральниць – як до гостей.

Завдяки інклюзивній культурі винагородження, компанія продовжує стабільно досягати позитивних результатів. Підтвердженням цьому є безліч нагород, лояльні гості та віддані працівники, а також зростаючі показники доходів від основних операцій та послуг, з якими можна ознайомитися у DDR – Daily Revenue Report. Щоденний звіт пропонує 3 варіанти аналізу показників прибутку – за певний день, відносно місяця та відносно року, що дає змогу швидко побачити статистику росту чи спаду показників в порівнянні з минулим періодом. (Таблиця В).

Hilton виділяє себе від інших роботодавців трьома ключовими способами: шляхом створення «мети з верху» (Purpose From the Top); розробкою програм заохочень (For All Programs) та стимулюванням розвитку лідера у кожному (For All People Leaders). [27].

For All People Leaders – компанія дотримується політики бачення лідера у кожному працівникові.

For All Programs – від комфортного робочого місця до пільг на подорожі, відпустки по догляду за дитиною, особистого та професійного розвитку та ін., Hilton докладає всіх зусиль, щоб переконатися, що ці інвестиції принесуть користь всім своїм працівникам. Ця програма свідчить про віру компанії в те, що кожен має значення, і надихає лідерів на всіх рівнях відповідним чином ставитися до працівників.

Purpose From the Top – з моменту заснування компанії у 1919 році, Hilton обіцяє добре ставитися до гостей, членів команди та інших зацікавлених сторін у своїй місії: «Бути найгостиннішою компанією у світі — створюючи для Гостей щирі враження, значущі можливості для членів команди, високу цінність для власників та позитивний вплив на суспільство». [27].

Результати опитування Trust Index TM, що є складовою опитування Great Place to Work, показують, що у 2021 році середній рівень довіри працівників є вищим та стабільнішим. (Рис. 2.3.).

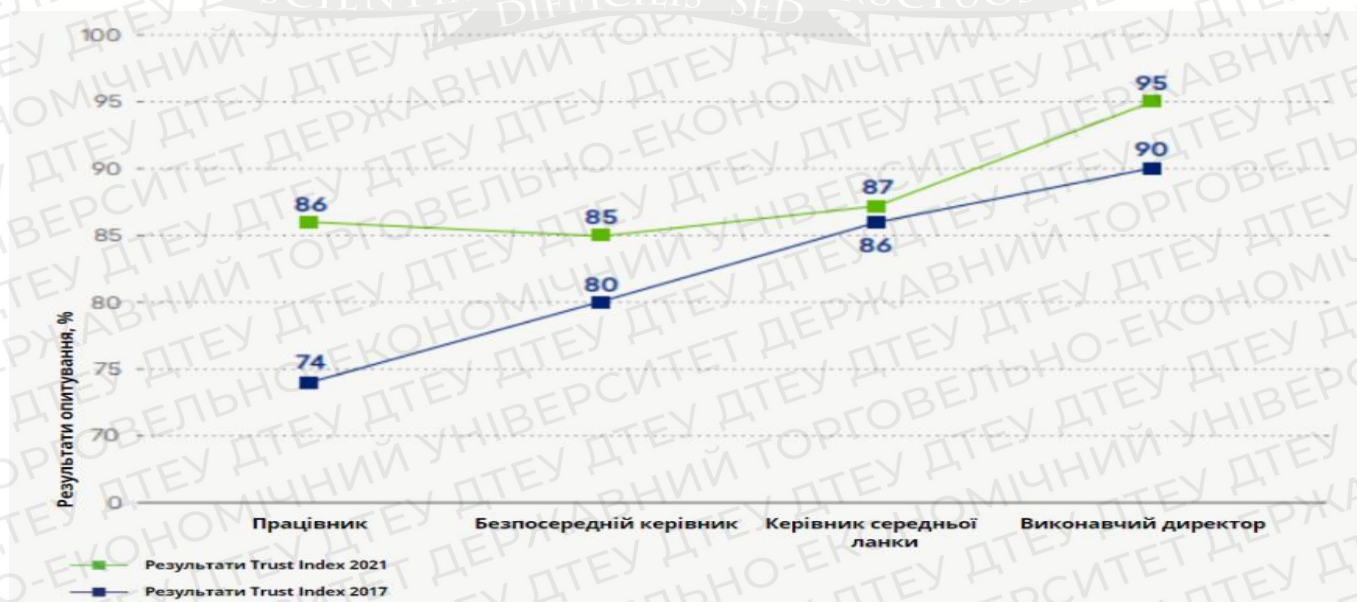


Рис. 2.3. Результати опитування Trust Index™ 2017 vs. 2021.

Джерело: опитування Trust Index™. [22]

Завдяки цій мудрій культурі, Hilton максимально використовує людський потенціал своїх людей – всі члени команди привносять у роботу найкраще, результативність Hilton зростає у вигляді провідного рівня обслуговування, підвищує прибутковість та високу ефективність фондового ринку. [21, 34].

Отже, у сучасній економіці, що визначається швидкістю, соціальними технологіями та клієнтами, які прив'язуються до брендів, які відображають їхні цінності, Hilton чітко показав, що організації повинні ставитися до всіх співробітників так само добре, як і до клієнтів. У сфері гостинності взаємодія між персоналом і гостями є надзвичайно важливою, тому всі співробітники повинні відчувати себе залученими, щоб докласти максимум зусиль у наданні бездоганного і запам'ятовуючого сервісу.

2.2. Аналіз внутрішніх та глобальних систем винагородження діяльності працівників

Винагородження діяльності працівників є одним із методів стимулювання праці та передбачає створення умов при яких активна трудова діяльність та проактивність дає певні результати.

Система мотивів і стимулів праці опирається на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх дотриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог.

Готель Hilton Kyiv керується колективним договором, який набув чинності з дня його підписання уповноваженими представниками сторін та зберігає чинності до укладання нового. Колективний договір підлягає повідомчій реєстрації в Управлінні праці та соціального захисту населення Шевченківської районної адміністрації в м. Києві.

Колективний договір укладений з метою визначення основних положень та створення умов для додержання внутрішнього трудового розпорядку, а також

регулювання та удосконалення умов оплати праці, винагород за висококваліфіковану, продуктивну та якісну працю.

Договірне регулювання оплати праці працівників Товариства здійснюється на основі Колективного договору.

«Форми та системи оплати праці, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються Колективним договором та відповідними Додатками до нього, з дотриманням норм і гарантій, передбачених чинним законодавством України.» [14].

Оплата праці працівників Товариства здійснюється в першочерговому порядку після сплати обов'язкових платежів.

«Працівники, які працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу.» [14].

Працівник має право на оплату своєї праці відповідно до актів чинного законодавства України і Колективного договору на підставі трудового договору, який відповідно до чинного законодавства України може бути укладений як у письмовій, так і усній формі.

«Забороняється будь-яке зниження розмірів заробітної плати залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру знань, місця проживання.» [14].

«Заробітна плата виплачується у грошових знаках, що мають законний обіг на території України. Виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань і розписок або будь-якій іншій формі забороняється.» [14].

«При укладанні працівником трудового договору власник Товариства доводить до його відома умови оплати праці, розміри, порядок і строки виплати

заробітної плати, підстави, згідно з якими можуть провадитися відрахування у випадках передбачених чинним законодавством України.» [14].

«Про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення власник Товариства повинен повідомити працівника не пізніше, ніж за два місяці до їх запровадження або зміни.» [14].

«Заробітна плата виплачується працівникові регулярно в робочі дні у строки, встановлені Колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує 16 календарних днів, та не пізніше 7 днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата.» [14].

«У разі коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.» [14].

Заробітна плата працівникам за весь період щорічної відпустки виплачується не пізніше ніж за 3 дні до початку відпустки.

Виплата заробітної плати здійснюється за місцем роботи в безготівковому порядку на карткові рахунки працівників в установах банків.

«Відрахування із заробітної плати можуть провадитися тільки у випадках, передбачених чинним законодавством України.» [14].

«При кожній виплаті заробітної плати, якщо законодавством не буде встановлено інше, загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати двадцяти відсотків, а у випадках передбачених законодавством, - п'ятдесяти відсотків заробітної плати, що належить до виплати працівникам. Ці обмеження не поширюються на відрахування із заробітної плати при відбуванні покарання у вигляді виправних робіт і при стягненні аліментів на неповнолітніх дітей. У цих випадках розмір відрахувань із заробітної плати не може перевищувати 70 відсотків.» [14].

«Не допускаються відрахування з вихідної допомоги, компенсаційних та інших виплат, на які згідно з чинним законодавством України стягнення не звертається.» [14].

«У разі банкрутства Товариства чи ліквідації його у судовому порядку зобов'язання перед його працівниками щодо заробітної плати, яку вони повинні отримати за працю (роботу, послуги), виконану у період, що передував банкрутству чи ліквідації Товариства, виконуються відповідно до закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом.» [14].

«Власник Товариства зобов'язаний забезпечити достовірний облік виконуваної працівником роботи та бухгалтерський облік витрат на оплату праці у встановленому чинним законодавством України порядку.» [14].

«Відомості про оплату праці працівника надаються будь-яким органам чи особам лише у випадках, передбачених чинним законодавством України, або за згодою чи на вимогу працівника.» [14].

При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від Товариства, провадиться в день звільнення. «Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.» [14].

В колективному договорі визначається нормування та оплата праці. Для працівників ТОВ «Міжнародно-діловий центр» встановлено тривалість робочого часу 40 годин на тиждень з тривалістю робочого дня по 8 годин, з перервою на відпочинок і харчування і надання двох днів відпочинку.

Виходячи з особливостей роботи спричиненого безперервним та цілодобовим режимом готелю «Hilton Kyiv» для окремих співробітників і підрозділів встановлені графіки змінності з тривалістю робочого дня по 11 годин.

Робота не проводиться у святкові та неробочі дні. Робота у святкові, неробочі та вихідні дні, якщо вона не компенсується іншим часом відпочинку, а також позанормовий час, оплачуються у подвійному обсязі.

Згідно з положенням про оплату праці ТОВ «Міжнародно-Діловий центр» визначаються економічні, правові та організаційні основи оплати праці працівників, що перебувають у трудових відносинах з ТОВ «Міжнародно-Діловий центр» на підставі трудового договору (контракту), укладеного в письмовій формі.

«Заробітна плата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності Товариства.» [14].

За виконання обов'язків передбачених трудовими договорами (контрактами), укладеними між працівниками та власником Товариства, працівникам виплачується заробітна плата, яка складається з:

1. Основної заробітної плати, яка встановлюється штатним розкладом у вигляді посадових окладів та погодинних ставок. При цьому встановлена штатним розкладом оплата праці підлягає індексації у встановленому чинним законодавством України порядку.
2. «Інших заохочувальних та компенсаційних виплат, до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства України, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.» [14].

Розмір заробітної плати працівників не може бути нижчим за встановлену законодавством мінімальну заробітну плату, з дотриманням норм і гарантій,

передбачених законодавством за умовами генеральних, галузевих (регіональних) угод, дія яких поширюється на Товариство.

Джерелом коштів на оплату праці працівників Товариства є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок його господарської діяльності.

Організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчих та інших нормативних актів; Колективного договору Товариства; трудових договорів (контрактів), укладених власником (уповноваженим ним договором) з працівниками Товариства.

«Норми оплати праці (за роботу в неурочний час; у святкові, неробочі та вихідні дні; у нічний час; працівникам молодше вісімнадцяти років, при скороченій тривалості їх щоденної роботи тощо) і гарантії для працівників (оплата щорічних відпусток; за час виконання державних обов'язків; для тих, які направляються на підвищення кваліфікації, на обстеження в медичний заклад; для переведення за станом здоров'я на легшу нижче оплачувану роботу; переведених тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю; для вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, переведених на легшу роботу; при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей; для донорів тощо), а також гарантії та компенсації працівникам в разі переїзду на роботу до іншої місцевості, службових відряджень, роботи у польових умовах тощо встановлюються Кодексом законів про працю України та іншими актами чинного законодавства України.» [14]

Відповідальність за дотримання строків і порядку виплати усіх виплат, передбачених цим Положенням працівникам апарату управління Товариства покладається на Головного бухгалтера ТОВ «Міжнародно-діловий центр». Відповідальність за дотримання строків і порядку усіх виплат, передбачених Положенням працівникам готелю «Hilton Kyiv» покладається на фінансового директора готелю «Hilton Kyiv».

Працівникам Товариства можуть виплачуватись інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що передбачені Положенням про преміювання працівників Готелю «Hilton Kyiv».

Положення про преміювання працівників ТОВ «Міжнародно-діловий центр» розроблене відповідно до чинного законодавства України та визначає порядок і норми виплат премій працівникам.

Це положення встановлює порядок, розмір, джерела та умови матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці працівників Товариства, спрямоване на підвищення якості та ефективності основної діяльності, створення умов прояву творчої активності кожного працівника.

Положення поширюється на працівників, що обіймають посади згідно зі штатним розписом апарату управління Товариства на підставі трудових договорів.

Преміювання здійснюється на основі індивідуальної оцінки Дирекцією Товариства праці кожного працівника і його особистого внеску в забезпечення виконання Товариством статутних завдань і договірних зобов'язань.

Використовуються наступні види преміювання:

1. Премії за трудові успіхи за підсумками роботи за певний період роботи (місяць, квартал або півріччя) та премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, що відносяться до додаткової заробітної плати.
2. Винагороди та премії, які мають одноразовий характер (компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства або провадяться понад встановлені зазначеними актами норми, що відносяться до інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Виплата премій працівникам Товариства за трудові успіхи за підсумками роботи за певний період роботи (місяць, квартал, півріччя, рік) здійснюється за

умови бездоганного виконання працівником його трудових обов'язків, зокрема, але не виключно за:

Для працівників Дирекції

- За організацію робіт з реалізації статутної діяльності Товариства, а також за безпосереднє керівництво діяльністю структурних підрозділів Товариства;
- За великий обсяг робіт, залучення додаткових джерел фінансування для діяльності Товариства;
- За високу інтенсивність праці;
- За організацію укладення та виконання договорів Товариства;
- За творчий підхід у підготовці ініціативних пропозицій по вдосконаленню діяльності Товариства;
- За створення умов з поліпшення якості надавання Товариством товарів і послуг.

Для всіх працівників, незалежно від ролі чи рангу

- За високі досягнення у роботі, виконання основних і додаткових зобов'язань пов'язаних з діяльністю Товариства;
- За якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків;
- За якісну організацію, аналіз економічної та фінансової діяльності Товариства;
- За забезпечення фінансової дисципліни, своєчасне визначення результатів трудової діяльності Товариства;
- За своєчасну підготовку та подачу щомісячної, квартальної, піврічної і річної фінансової, бухгалтерської, податкової, статистичної звітності Товариства;
- За ведення документації та внутрішньої звітності по первинних документах;
- За неухильне дотримання трудової дисципліни;
- За успішне проходження перевірок фіскальних та інших контролюючих органів;

- За бездоганну організацію та ведення бухгалтерського та податкового обліку;
- За впровадження та опанування нових програмних продуктів на підприємстві;
- За великий обсяг робіт та високу інтенсивність праці;
- За оперативність у підготовці юридичних документів Товариства, судових позовів, скарг, відповідей контролюючим органам;
- За позитивне вирішення спорів з контрагентами та контролюючими органами, як в судовому, так і досудовому порядку;
- За творчий підхід у підготовці ініціативних пропозицій по вдосконаленню діяльності Товариства;
- За розумну ініціативу, творчий підхід при виконанні своїх посадових обов'язків;
- За оперативність у вирішенні питань, що входять у компетенцію працівника;
- За оперативне вирішення робочих питань, негайне усунення несправностей у роботі приладів та устаткування;
- За забезпечення збереження і цілісності майна, устаткування, приладів;
- За високу професійну майстерність;
- За розроблення та запровадження заходів, спрямованих на економію енергоресурсів та водокористування, раціональне та ефективне використання миючих засобів, господарських матеріалів;
- Безумовне виконання та дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, наказів керівництва, високу виконавську дисципліну, відсутність обґрунтованих зауважень з боку перевіряючих органів;
- Бездоганне виконання службових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією, професійна сумлінна праця, якість роботи;

- Високий рівень та висока якість обслуговування гостей та клієнтів готелю «Hilton Kyiv»;
- Стабільна, сумлінна багаторічна віддана праця;
- З нагоди ювілейних, пам'ятних чи святкових дат, професійних свят;
- Досягнення в роботі чи суспільній діяльності, які призвели до зростання рейтингу готелю на ринку та підвищення попиту на послуги готелю.

Премії, які мають одноразовий характер і одноразові заохочення призначаються і виплачуються з урахуванням особистого внеску в кожному конкретному випадку в розсуд Дирекції Товариства, наприклад за виконання важливих та особливо важливих завдань чи одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних та пам'ятних дат).

Джерелом виплати премій за основними результатами діяльності для всіх працівників є кошти фонду оплати праці та\або прибуток підприємства та\або оборотні кошти, що були заощаджені Товариством в результаті організації ефективного управління підприємством.

Преміювання працівників здійснюється за наявності грошових коштів, які можуть бути витрачені на матеріальне заохочення працівників.

Преміювання працівників здійснюється на розсуд Дирекції за результатами роботи щомісячно, щоквартально, кожні пів року, за рік.

Розмір всіх передбачених Положенням премій визначається в грошовій формі, за вказівкою конкретного розміру виплати кожному працівникові, наказом Дирекції Товариства.

Положення про преміювання запроваджене з метою посилення мотивації до праці працівників з урахуванням особистого внеску кожного члена колективу і зміцнення трудової та виконавчої дисципліни та введення преміальної системи оплати праці працівників готелю «Hilton Kyiv» та врегулювання її з кінцевими результатами діяльності трудового колективу,

особистим внеском кожного, забезпечення впливу преміювання, як стимулу, на збільшення обсягів реалізації готельних, ресторанних та інших послуг, підвищення рівня та якості послуг, продуктивності праці.

Розмір премії визначається на основі індивідуальної оцінки праці кожного працівника його особистого внеску в забезпечення виконання Товариством статутних завдань і договірних зобов'язань, відповідно до безпосередньої оцінки Керуючого готелем в межах затверджених розмірів. (Таблиця Г).

Співробітники є найціннішим активом Hilton і запорукою успіху – тому докладаються усі зусилля, щоб забезпечити їм фізичне, духовне та емоційне процвітання в Hilton.

Непрямі складові системи винагородження працівників:

1. Практика відкритих дверей. Hilton твердо зобов'язується підтримувати практику відкритих дверей для розв'язання проблем працівників, які можуть статися на робочому місці. Про будь-які проблеми, пов'язані з дискримінацією або зловживанням повноважень, слід повідомляти, як це передбачено в «Політиці рівних можливостей працюючих», а також у «Політиці без насильства на робочому місці».

2. Інформаційні ресурси компанії.

The lobby – це внутрішня приватна мережа організації. The lobby був розроблений для працівників по всьому світу з метою надання останніх новин компанії та забезпечення ефективної взаємодії відділів і готелів по всьому світу. (Додаток Д).

H360 – це глобальне онлайн спільнота яке поєднує членів команди всіх брендів Hilton по всьому світу. Це чудовий ресурс для вивчення Hilton, де можна знайти цінні ідеї та практики, ділитися історіями про команду з колегами більше ніж в 100 країнах.

3. Працівник місяця. Щомісяця менеджери всіх відділів нагороджують своїх працівників за відмінну роботу, найкращі результати та ставлять за

приклад. Щомісяця обираються 2 переможці: перший – працівник з фронт офісу, тобто той, що безпосередньо контактує з гостями, та другий – працівник з бек офісу, тобто той, що не має безпосереднього контакту з гостями. (Додаток Е). На жаль після закриття готелю у 2020 році не певний час у зв'язку з локдауном, дана номінація була тимчасово ліквідована.

4. Мотиваційні стенди. По всьому готелю розміщені мотиваційні стенди та дошки з подяками за сумлінну роботу. (Додаток Ж).

5. Best Performer Award – щоквартальна церемонія вручення нагороди, яка відбувається на засіданні працівників готелю. У кожному відділі колегами обирається один працівник, який найкраще себе проявив за цей період. Обраному працівнику вручають матеріальну нагороду. (Додаток З).

6. Комітет Blue Energy. Комітет готелю створений з метою покращення трудових умов працівників на робочому місці. На засіданнях комітету розглядаються варіанти мотивації працівників. У кожного учасника є певна роль та обов'язки. Також є доступний для всіх стенд комітету, де можна знайти інформацію про дні народження колег, корисну інформацію для саморозвитку, оголошення та розклади подій. (Додаток И).

7. Blue Energy Story Celebration. Ця програма створена для того, щоб кожен працівник міг відчувати себе поміченим, кожен може призначити своїх колег. Все, що потрібно зробити – це заповнити карту, що описує приклад відмінної роботи свого колеги. Поруч з "Blue Energy Board" можна побачити коробку для номінацій. Окрім цього, кожного місяця один з переможців обирається під час засідання комітету Blue Energy. (Додаток К).

8. Recognition Calendar. Це календар, який оновлюється щоквартально і містить інформацію про наступні події, соціальні заходи та особливі дати святкувань. Кожного місяця обирається певний департамент, який відповідає за організацію заходів відмічених у календарі. (Додаток Л).

9. Catch Me At My Best. Це сезонна програма, яка діє з 1 Червня до 31 Серпня кожного року. Відмінність цієї програми в тому, що працівники можуть бути номіновані на звання кращого працівника гостями. Гості заповнюють анкету в якій вони можуть вказати ім'я працівника та написати як саме він справив на них враження. Кожен відгук гостя друкується та додається на спеціальну дошку, та окремо менеджер з навчання та розвитку персоналу надсилає лист працівнику та менеджменту з похвалою. (Додаток М). По закінченню програми обирається переможець у якого найбільше листів та оголошується на кварталному засіданні працівників. (Додаток Н).

10. CEO Light and Warmth Award – є найвищою формою визнання працівників генеральним директором Крісом Насетою. На цю престижну нагороду обирають індивідуумів, які постійно перевищують очікування і втілюють цінності Hilton. 10-12 переможців обираються щорічно з усіх брендів і отримують наступне: бонус в розмірі \$10000 США; нагороду, яка буде опублікована на таких інформаційних джерелах як The Lobby, H360, зазначаючи ім'я одержувача та готель; значок «генерального директора світла та тепла». (Додаток П).

11. Team member appreciation week. Hilton глобально запровадив неділю цінування працівників у всіх готелях своєї мережі, яка проходить щорічно в останній тиждень вересня. Цей тиждень насичений святкуваннями та відзначенням працівників, їх мотивацією та винагородження. Наприклад, готель публікує в LinkedIn історії розвитку кар'єри своїх найкращих працівників. (Додаток Р).

12. План розвитку кар'єри (Career Development Plan – CDP). Кожен працівник має можливість скласти власний план розвитку кар'єри, адже це є важливим знаряддям управління своєю продуктивністю. Це план, який надає працівнику вказівки де потрібно рухатися і де потрібно вдосконалюватися. Добре складений план дозволяє контролювати свій розвиток шляхом

визначення де Ви є зараз, де Ви хочете бути і як Ви збираєтеся опинитися. (Додаток С).

13. Навчання та розвиток. В Hilton вірять, що успіх бізнесу залежить від членів команди. Hilton є прихильником постійних тренінгів та уроків, головними та пріоритетними сферами проведення тренінгів є: знайомство з брендом; тренінги пожежної безпеки, охорони здоров'я, працездатності та безпеки; кар'єрні навички.

14. Навчальні ресурси. (Додаток Т).

Hilton University. Унікальна платформа для навчання. Є головною навчальною платформою Hilton World Wide, що надає понад 5 млн годин тренінгів, більш ніж 3000 курсів у різноманітних форматах навчання.

Окрім цього Hilton також надає безкоштовний доступ для працівників до таких платних ресурсів як: LinkedIn learning, Lead@Hilton, GM Academy, Culture Wizard, eCornell, Harvard ManagerMentor. Якщо працівник бажає пройти онлайн курс підвищення кваліфікації або здобуття нових професійних навичок, він може звернутися до HR-відділу, який розгляне його прохання з оплати за курс.

15. Global English. Однією з переваг для членів команди є вивчення англійської мови онлайн.

16. GO Hilton – програма подорожей для працівників. Працівники, що працюють в мережі готелів Hilton мають можливість отримати знижку на проживання і ресторани готелю не тільки для себе, а також для своєї сім'ї та друзів. [11]. У своєму акаунті він може додати своїх близьких та друзів, які також зможуть насолодитися знижкою 30% навіть якщо вони подорожують без працівника. (Додаток У).

17. Командний дух та святкування маленьких перемог. Оскільки робоче навантаження компанії розподіляється між різними службами нерівномірно, працівники можуть допомагати в інших відділеннях. Це є чудовою можливістю отримати новий досвід та покращити свої навички. Окрім цього в компанії

постійно проходять так звані Recognition Parties, на який часто проводять нагородження працівників та створюється атмосфера відпочинку та турботи. (Додаток Ф).

18. Харчування. Перевагою роботи в Hilton є можливість насолодитися смачною їжею. Hilton має власну їдальню для персоналу, де працівники мають великий вибір страв.

19. Відпустка. Кожного року працівник має 24 календарних дні оплачуваної відпустки і в додаток соціальні відпустки (декрет та ін.). Одна відпустка має тривати 14 нерозривних днів. Неоплачувана відпустка не повинна перевищувати 15 днів на рік.

20. Транспортування. Для безпеки працівників готель забезпечує їх безкоштовним транспортуванням. Та потрібно брати до уваги, що цей сервіс доступний лише в той час, коли міський транспорт не працює. Зазвичай ним користуються працівники нічної зміни, або ті, кому потрібно бути на робочому місці дуже рано.

21. Медичне страхування.

22. Спортзал.

23. Incentives Programs – Програми заохочення, які розроблені у кожному відділі готелю для заохочення та мотивації працівників у наданні бездоганного сервісу та сприянню підвищенню продажів. Наприклад у відділі Фронт Офісу однією з програм є монетарне винагородження за продаж гостю вищої категорії номеру, так званий Upsell. Або за відзначене ім'я працівника у відгуку гостя, працівник також отримує грошове винагородження. Працівник повинен сам реєструвати свої відзнаки, а в кінці місяця менеджер відділу подає заявку на бонус операційному директору, фінансовому директору та директору HR.

24. Збір за обслуговування (Service charge) використовується в ресторані, це сума грошей, додана до базової ціни позицій із меню, сплачується гостем у розмірі 12% та розподіляється між офіціантами в кінці місяця.

25. Тринадцята заробітна плата, або премія наприкінці року, — це доплата, яка надається працівникам наприкінці грудня. Хоча сума виплати залежить від ряду факторів, вона зазвичай відповідає місячній зарплаті працівника. Її розмір визначається кожного року, а можливість виплати залежить від фінансових результатів готелю за рік. Менеджери не можуть отримувати цей вид бонусу.

26. Матеріальна допомога при народженні дитини, одруженні та у разі смерті близького родича.



РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»

3.1. Матеріальні напрями вдосконалення системи винагородження діяльності менеджерів

Індустрія гостинності не відзначається високим рівнем заробітних плат не тільки в Україні, але і у всьому світі. Тому великого поширення набуло використання систем бонусів та мотивації, для покращення соціального та фінансового становища працівників, а також для збереження цінних кадрів. Якщо компанія не може виплачувати працівникам заробітну плату вище, чим встановлена на ринку праці, вона буде перекривати цю різницю іншими способами.

Одним з ключових кадрових рішень, які приймає будь-яка організація, є розробка системи винагороджень. Обираючи стратегію винагороджень, менеджери з гостинності повинні прийняти рішення, які в кінцевому підсумку вплинуть на досягнення цілей компанії.

Розробка стратегії винагород є надзвичайно важливою, оскільки вона потенційно може вплинути на набір співробітників, їх утримання, мотивацію та результативність. Коли система винагороджень використовується стратегічно, вона може допомогти досягти фінансових цілей та покращити задоволення клієнтів.

1. Покращення програм бонусів та заохочень.

В компанії Hilton Kyiv діють різноманітні програми бонусів, але деякі із них є застарілими та потребують вдосконалення.

Бонусні програми та програми заохочень є одним з найефективніших фінансових стимулів. З економічної теорії це пояснюється тим, що працівники будуть працювати більше, щоб отримати більше. З точки зору теорії очікування, якщо працівники розуміють, що в міру зростання їхньої продуктивності їхні рейтинги ефективності підвищуються, що потім може призвести до підвищення фінансових стимулів.

Отже, індустрія гостинності може отримати користь від більшої кількості бонусних програм і програм заохочення працівників. Це забезпечить більш стратегічне використання системи винагороджень, якщо програми правильно розроблені для досягнення цілей організації.

Готель Hilton Kyiv може покращити деякі системи бонусів, які не користуються популярністю у працівників:

1) На сьогодні, за бронювання номерів через телефон, працівник може отримати 1% бруто від тієї вартості номера, за яку він був проданий гостю. Важливою умовою є те, що гість має проживати в готелі вперше. Наприклад, якщо номер коштує 300 євро за ніч, працівник отримує 3 євро бруто.

Такий відсоток є мізерним та викликає у працівника почуття недовіри. Часто працівники навіть не реєструють свої продажі по телефону, адже вважають, що витрачений на це час не вартий тієї винагороди. Так само працівники не є мотивованими в продажах номерів по телефону. Тому доцільно розглянути запропоновану систему бонусів у Табл. 3.1.

Існуюча система бонусів за продаж номерів по телефону	Запропонована система бонусів	
1% бруто від вартості номеру	5% бруто від вартості номеру	На категорії номерів Стандарт та Делюкс
	10% бруто від вартості номеру	На преміум категорії номерів

Табл. 3.1. Система бонусів за продаж номерів по телефону

Джерело: складено автором

Система бонусів також може розповсюджуватися на бронювання номерів і для гостей, які в останнє проживали в готелі не менше як 2 роки тому.

Наприклад, за продаж номеру категорії Президентський, вартість якого становить 7000 євро за ніч, гостю який проживав в готелі в останнє у 2016 році в категорії номеру Стандарт, працівник може отримати 700 євро брутто, що є цілком виправданою винагородою. Оскільки, використавши свої професійні навички, працівник зміг переконати гостя по телефону обрати саме цей готель і саме цю категорію номеру, тим самим різко підвищивши ADR готелю (Average daily rate – середній добовий тариф). Цілком можливо, що гість стане постійним клієнтом; згідно зі спостереженнями в ході роботи на підприємстві, гості які бронюють виключно преміальні категорії номерів – залишаються найбільш лояльними гостями.

Відповідно до чинної системи бонусів, працівник, за наведений у прикладі продаж, не отримає винагородження, що однозначно стане одним із демотиваторів на певний проміжок часу.

2) За відмітку гостем імені працівника у позитивному відгуку, працівник отримує 250 гривень брутто. Головною умовою є те, що оцінка, поставлена гостем має бути не нижчою за 8 по 10-ти бальній шкалі оцінювання. Якщо у відгуку, гість відзначив імена 5 працівників, то відповідно сума 250 гривень ділиться на всіх порівну.

Для уникнення сперечань та обговорень працівниками несправедливості умов, доцільно внести зміни стосовно низької оцінки гостя. А саме, якщо гість з певних причин залишив незадовільну оцінку, але зазначив ім'я працівника у позитивному руслі, працівник може отримати за це винагороду. Важливо не применшувати заслуги працівників та бачити позитивні сторони в таких ситуаціях також. Адже саме цей працівник був тим, хто намагався виправити ситуацію та зробив все, щоб гість залишився задоволеним.

Більш справедливою система була б, якщо кожен працівник отримував свої заслужені бонуси без потреби ділити їх з кимось, враховуючи той факт, що фіксована сума не них не є великою.

2. Пропозиції щодо впровадження нових систем бонусів:

1) Бонуси за продаж номерів гостям у яких немає бронювання (Walk In)

Майже всі номери в готелі Hilton Kyiv бронюються гостями завчасно онлайн, по телефону чи через електронну пошту. Номери для цих гостей заздалегідь підготовлені, назначені у відповідності до вподобань. Працівники рецепції завжди підготовлені та чекають на зазначених у системі гостей. Виключенням є ті подорожуючі, які бронюють номери на місці та можуть зіткнутися з тим, що в готелі немає вільних номерів, тариф занадто високий та неочікуваний або залишитися незадоволеним від того, що наявні та готові до заселення номери з видом на внутрішній двір.

Тому працівники мають докласти всіх зусиль, щоб втомлені мандрівники залишилися у готелі та насолодилися своїм перебуванням у ньому. Заселення таких гостей може зайняти від 10 хвилин до години та потребує постійного зв'язку з іншими відділами готелю. Цей час витрачається на показ гостю номерів, узгодження з ним тарифу, прибирання номеру; а поки гість чекатиме на номер, необхідно організувати йому безкоштовні напої, показати СПА центр і т.д.

Для підвищення клієнтоорієнтованості працівників, доцільно стимулювати їх винагородою за продаж номерів гостям без бронювань, коли від таких ймовірних гостей дуже легко позбавитися. Адже відносно теорії очікування, співробітники будуть бачити сенс докладати зусилля там, де це вплине на їх заробіток і навпаки. (Табл. 3.2.)

Система бонусів за продаж номерів гостям без бронювань	
10% брутто від вартості номеру	На категорії номерів Стандарт та Делюкс

15% бруто від вартості номеру	На преміум категорії номерів
-------------------------------	------------------------------

Табл. 3.2. Система бонусів за продаж номерів гостям без бронювань

Джерело: складено автором

2) Збори за обслуговування (Service charge)

На жаль, не всі працівники готелю можуть отримувати чайові від гостей, інколи це не прийнято, наприклад на стійці рецепції, а інколи неможливо, якщо працівник працює не безпосередньо з гостями. Проте, всі операційні співробітники роблять все можливе, щоб гості наплодилися своїм проживанням.

Наявні збори за обслуговування, є свого роду обов'язковими чайовими, які стягуються з гостей для оплати офіціантам готелю виключно на послуги, які гість замовив.

З метою розподілу чайових між усіма операційними працівниками які беруть участь в обслуговуванні гостей, окрім працівників ресторану (оскільки вони вже отримують ці бонуси), можна розглянути систему зборів за проживання у розмірі 5%. Таким чином до рахунку гостя за проживання буде додано 5% від тарифу за ніч до кожної ночі проживання. Доцільно поставити ліміт на оплату працівникам цього виду бонусів у періоди високого завантаження готелю; як і для офіціантів ліміт виплат може бути 15000 гривень та мати свої певні умови:

- Для отримання бонусів працівник має завершити випробувальний період, який триває 3 місяці.
- Працівник повинен пройти тренінг Brand Orientation.
- Має бути встановлений відсоток розподілу бонусів між відділами та розглянуто посадові обов'язки працівників, які їх отримують. Працівники операційного відділу, які не виконують роботу пов'язану з гостями, отримувати дані бонуси не можуть.

- Будь-які маніпуляції та шахравання зі сторони працівника призводять до виключення його із програми бонусів назавжди.

Отже, готель сплачує своїм працівникам вищу заробітну плату, ніж переважна заробітна плата, яку виплачують конкуренти, при чому зберігає ставку компенсуючи різницю коштом виплат гостей. Збір за обслуговування обкладається податком, оскільки він використовується для виплати заробітної плати співробітникам готелю.

3. Індивідуалізація заробітної плати.

В Hilton Kyiv заробітна плата визначається колективним договором та є однаковою для всіх кандидатів на певну позицію незалежно від їх професійної підготовки, стажу та досвіду.

Співробітники, які займають однакову посаду та виконують однакову роботу, завдяки ініціативі та досвіду можуть досягати різних результатів у роботі. Тому згадуючи про те, що винагорода має бути справедливою, ця різниця має відображатись у рівні заробітної плати цих співробітників.

Індивідуальне підвищення заробітної плати працівника може бути підвищенням у зв'язку з кар'єрним зростанням або підвищенням, виправданим, наприклад, демонстрацією професійних навичок у роботі які перевищили очікування.

Основна мета індивідуальної оплати — мотивувати працівників та підвищити їх продуктивність.

4. Система бонусів для менеджерів

Менеджери зазвичай отримують більше, ніж люди, яких вони контролюють, хоча вони, як правило, отримують менше, ніж керівники, які очолюють компанію. У міру того, як менеджери підіймаються по кар'єрним сходам і набувають стажу, їх оплата може відповідно зростати.

Винагорода може бути виплачена менеджерам, якщо:

- Керівний персонал функціонує у професійній якості.

- Керівна особа не має участі в капіталі компанії /холдингової /дочірньої компанії ні прямо, ні опосередковано.
- Керівник має бути кваліфікованим та мати певний рівень освіти, а також досвід та спеціальні знання в галузі, в якій переважно працює компанія.

1) Тринадцята заробітна плата або премія наприкінці року

Оскільки Hilton керується інклюзивною політикою визнання всіх працівників незалежно від ролі чи позиції, в готелі немає окремих систем винагороджень менеджерів. Але 13 заробітна плата не розповсюджується на менеджерів, що суперечить цій політиці.

У конкурентній боротьбі за працівників в економіці, що розвивається, компанії також повинні задовольняти очікування менеджерів на вищу винагороду. Менеджер є лідером групи співробітників, що контролює щоденну роботу в компанії. Менеджери несуть відповідальність за повсякденну діяльність, встановлює цілі, реалізує рекомендації та допомагає з будь-якими проблемами, які можуть виникнути у співробітників. Враховуючи складність їх роботи, є справедливим розповсюдження щорічного бонусу на них також.

2) Винагородження, пов'язані з продуктивністю, мають бути звичайними для менеджерів, щоб заохочувати їх до підвищення ефективності та мотивації їх підлеглих. Роль менеджера полягає в тому, щоб максимізувати можливості бізнесу для отримання доходу та прибутку. Можливими є бонуси для менеджерів відділу продажів у вигляді відсотку за організацію масштабних заходів, підписання контрактів, завдяки яким прибуток компанії значуще зростає.

3.1. Вдосконалення нематеріальних систем винагородження діяльності менеджерів

1. Тімбілдинги та корпоративи коштом компанії

У готельній сфері згуртована команда завжди працюватиме краще, ніж окремі особи, які виконують свої завдання окремо. Таким чином, щоб підтримувати мотивацію співробітників, потрібно сприяти тимбілдингу.

Командні прогулянки – це можливість для співробітників взяти участь у веселих, нестандартних заходах, які допоможуть команді розвиватися в таких сферах, як спілкування та співпраця. Це також можливість для менеджера дізнатися більше про своїх співробітників і допомогти їм відкрити нові таланти.

Це також чудова можливість провести час зі своїми колегами не в робочій обстановці. Не дивлячись на велику кількість працівників у одному відділі, часто не всі можуть бачитись один з одним чи ходити кудись разом через несумісність у графіку виходу на роботу.

Витрати на тимбілдинги або аутинги можуть становити 1% загальних витрат компанії, що є лише краплею у морі й не має значення для прибутковості компанії. Компанія може надавати лімітовану суму 2 рази на рік для проведення корпоративу в межах відділу, це може бути 1000 гривень на одного співробітника, що буде більш ніж достатньо для бронювання закладу та внесення депозиту.

Спільні історії, фото та спогади будуть примножуватися разом з продуктивністю та задоволенням від своєї роботи.

2. Відновлення роботи комітету Blue Energy

Філософія Blue Energy – жити цінностями, виконувати обіцянки та святкувати історії. Це вираз унікального духу, який демонструється гостям, і один одному як члену команди Hilton.

Наради комітету – чудове місце для реалізації лідерських амбіцій, розгляду пропозицій та вирішення питань щодо корпоративної культури. До комітету також входить генеральний менеджер, який завжди радий підтримати гарні ідеї висунуті на засіданні.

На нарадах розглядаються варіанти проведення корпоративів, обговорюються методи відзначення кращих працівників, організовуються благодійні заходи і т.д.

Комітет припинив свою роботу з 2020 року у зв'язку з розпадом команди через тимчасове закриття готелю. За цей час, компанії вдалося відновити команду не на 100%, але більшою мірою. Тому відновлення роботи комітету, призначення нових учасників має допомогти налагодити відносини між департаментами та понизити плинність цінних кадрів, оскільки вони також будуть залучені у прийняття рішень менеджментом.

3. Відновлення номінації «Працівник місяця»

Щомісяця кожен відділ одноосібно голосує за свого колегу, хто, на його думку, працював у цьому місяці найкраще, запам'ятався чи зробив щось особливе для забезпечення чудового проживання гостей. Наприкінці місяця збираються результати у кожному відділі та працівник з найбільшим числом голосів відзначається на дошці пошани за відмінну роботу. Обираються 2 переможці: перший – працівник з фронт офісу, тобто той, що безпосередньо контактує з гостями, та другий – працівник з бек офісу, тобто той, що не має безпосереднього контакту з гостями.

4. Впровадження системи «Buddy» на робочому місці

Початок нової роботи може бути захоплюючим, але також може бути дуже напруженим. Менеджери, які тільки почали працювати в організації, мають необхідні навички, щоб досягти успіху, але вони не знайомі зі своїми новими співробітниками, культурою та бізнес-процесами компанії. Призначення товариша «buddy» на робочому місці, який може допомогти полегшити перехід, може бути дуже корисним для всіх учасників, особливо під час процесу адаптації.

Товариш, якому необхідно допомагати новенькому почуватиме себе потрібним та наділеним повноваженнями, надалі може додати це в CDP чи PDR,

як один із результатів сумлінної роботи. Також, новий співробітник може дати конфіденційний відгук про те, як проходить процес адаптації.

Впровадження системи друзів у не тільки принесе переваги новому співробітнику, але й може бути цінним для організації. Наявність приятеля на робочому місці гарантує, що новому співробітнику буде з ким поговорити, що важливо в перші нервові тижні нової роботи. Формальна система друзів також може стати способом обміну знаннями.

Система друзів — це метод адаптації та обміну знаннями, який використовується для орієнтації нових співробітників. Приятель — це співробітник, який веде нового працівника протягом першого місяця на роботі. Він повинен включати офіційний документований процес, який визначає обов'язки приятеля, а також те, які питання повинні бути розглянутими протягом цього періоду. Система друзів також повинна заохочувати нового співробітника ділитися порадами, інструментами, знаннями та навичками з попереднього досвіду роботи.

Великим плюсом системи є те, що реалізації не потрібно залучати фінанси. Але підбір товариша до нового співробітника має відбуватися так само ретельно як і наймання на роботу. Адже приятель стає для нового працівника послом, передає культуру компанії та передає важливу, часто конфіденційну інформацію, та складає враження про компанію. Необхідно переконатися, що приятель-співробітник має час для виконання цієї роботи.

Обов'язки приятеля:

- Навчання;
- Ознайомлення нового співробітника з інструкціями, нормами, культурою та неписаними правилами компанії;
- Ділитися уявленнями про те, як все робиться в організації;
- Залучення нового співробітника до соціальних або неформальних заходів;

- Ознайомлення нового співробітника з колегами, включаючи колег інших відділ;
- Налагодження орієнтації нового співробітника у стінах будівлі.

Приятель надає моральну підтримку протягом перших важливих тижнів, представляючи нового співробітника співробітникам і показуючи їм нове робоче місце. Він або вона повинні мати хорошу історію роботи та бути тим, кого інші співробітники люблять і поважають. В ідеалі, приятелі також отримують офіційну винагороду через оцінку роботи та жести вдячності та поваги з боку менеджменту.

При виборі друга важливо вибрати співробітника, який добре знає компанію, її місію та цінність. Не менш важливо, щоб він чи вона мали позитивний погляд і бажали бути обличчям організації.

Додаткові характеристики, на які слід звернути увагу при виборі друга, включають:

- Має готовність і здатність наставляти інших;
- Продемонстрував сильні результати в минулому;
- Має час бути доступним для нового співробітника;
- Володіє кваліфікацією та знаннями роботи нового працівника;
- Є однолітком нового співробітника;
- Має чудові комунікативні та міжособистісні навички;
- Його добре оцінюють і приймають нинішні працівники.

Приятель повинен уособлювати цінності компанії та бути достатньо обізнаним з офіційними та неформальними організаційними структурами, щоб бути надійним джерелом інформації. Відповідний приятель матиме позитивний погляд на компанію і зможе використовувати свою точку зору, щоб заохочувати почуття гордості та лояльності у нового співробітника.

Реалізувати цей тип системи не складно чи дорого. Правила прості — переконатися, що був обраний добрий та компетентний друг та створити мінімальний набір документації. Установити дату завершення офіційних стосунків друзів. Слідкувати за тим, що не працює, щоб допомагати та направляти товариша. Система друзів може значно скоротити час, необхідний новому найму, швидше покращить продуктивність нового працівника і призведе до більшого утримання кадрів. Система забезпечує обмін знаннями та позитивне визнання співробітників один одним.

5. Встановлення цілей

Необхідно встановлювати ціль на операційні завдання, пов'язані з продажами щомісяця, якої працівникам потрібно досягти.

Якщо на дану категорію розповсюджуються системи бонусів — це не впливатиме на відсоток отримуваних бонусів, але вплине на загальну суму отриманих бонусів шляхом підвищення кількості продажів.

Така тактика пробудить у працівників почуття азарту та значно покращить продуктивність. Ціль можна поставити на кількість проданих сніданків під час заїзду гостя, кількість зареєстрованих учасників у системі лояльності, кількість продажів по телефону чи продажів номерів вищих категорій і т.д.

Кожного місяця також можна обирати чемпіона, який доклав найбільше зусиль для досягнення певної цілі, що буде мотивувати працівників старатися краще, адже людям подобається коли їх вважають цінними.

6. Менеджер з компенсацій та пілг

В Hilton Kyiv не вистачає фахівця, в обов'язки якого входили створення та керування ефективними системами винагородження, зокрема бере на себе відповідальність за інформаційний потік та покращує управлінську діяльність.

Менеджер з компенсацій та пілг може займатися питаннями дизайну бонусів для конкретного відділу, надавати експертні рекомендації.

Досліджувати місцеві конкурентні ринки, щоб забезпечити можливість залучення та утримання талантів. Розробляти та адмініструвати системи бонусів, проводити аналітику. Проводити порівняльний аналіз заробітної плати в компанії та процес щорічного перегляду зарплат. Надавати рекомендації та інформацію фінансовому відділу, включаючи порівняння старих планів із визначеними виплатами та нових з прогнозованими виплатами. Досліджувати практики винагороджень та ділитися ними з операційним директором.

Обов'язки з моніторингу, реєстрації та надання бонусів також будуть лягати на менеджера з компенсацій та пільг, що звільнить працівників та їх менеджерів від витрачання часу під час роботи на заповнення бланків та заяв.

Менеджер з компенсацій та пільг має бути цілеспрямованою, позитивною та орієнтованою на результати особистістю зі значним досвідом у розробці та впровадженні систем винагороджень, що демонструє здатність досягати результатів у стислих термінах. Це має бути відмінний комунікатор з сильними аналітичними здібностями, який шукає інноваційні способи покращення систем винагород. Менеджер, який дає приклад, вносячи значний внесок у бізнес.

Отже, кваліфіковані та високоякісні таланти мають великий попит, і багато компаній конкурують одна з одною за них. Потужний пакет винагород співробітникам і є одним із факторів, які можуть зробити бізнес більш привабливим для цих кваліфікованих кандидатів.

Завдяки впровадженню пропозицій щодо системи винагороджень запропонованими методами, на підприємстві можна досягти наступних цілей, наведених у Таблиці 3.3.

Цілі
Підвищення рівня лояльності персоналу
Зниження рівня плинності висококваліфікованих кадрів
Скорочення порушень трудової

Методи
Економічні та соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і

дисципліни, шахрайства та витоку конфіденційної інформації	нематеріальних потреб, потреб в інформаційній забезпеченості, залученні, причетності та самореалізації.
Покращення почуття обов'язку перед компанією;	
Покращення психологічного клімату в колективі	

Табл. 3.3. Цілі та методи впровадження рекомендацій у системі винагородження

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів використання систем винагороджень працівників.

Визначено, що винагородження складається з фінансових та нефінансових пільг, які отримує за свою роботу працівник, що є передумовою працевлаштування та діє як мотивація для працівників. Компанії розробляють політику винагород, щоб винагороджувати та мотивувати своїх співробітників бути продуктивнішими. Ефективна система мотивації має включати поряд з матеріальною системою оплати систему нематеріального винагородження. Необхідно знати та використовувати всі можливі способи нематеріальної мотивації.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи була проаналізована чинна система винагородження працівників підприємства «Міжнародно-Діловий центр», готель «Hilton Kyiv».

Компанія відзначається прихильністю до холістичного підходу у менеджменті, та продовжує стабільно досягати позитивних фінансових результатів діяльності. Ключовим секретом успіху є видатна культура For All – ставитися до співробітників усіх рівнів – як до гостей.

Hilton керується інклюзивною політикою визнання всіх працівників незалежно від ролі чи позиції, в готелі немає окремих систем винагороджень менеджерів. Всі працівники мають рівні можливості на винагородження.

Система мотивів і стимулів праці готелю опирається на певну нормативно-правову базу. Готель Hilton Kyiv керується колективним договором, який набув чинності з дня його підписання уповноваженими представниками сторін та зберігає чинності до укладання нового та трудового договором. Джерелом виплат бонусів для всіх працівників є кошти фонду оплати праці та\або прибуток підприємства та\або оборотні кошти, що були заощаджені в результаті ефективного управління підприємством.

Готель надає широкий пакет пільг своїм працівникам: харчування, транспортування, курси англійської мови, матеріальна допомога, навчання, медичне страхування, членство в спортзалі, системи бонусів та заохочень, різноманітні номінації, корпоративи та ін.

Для підвищення ефективності систем винагороджень персоналу, підприємству «Міжнародно-Діловий центр», готель «Hilton Kyiv» пропонується:

1. Покращення чинних програм бонусів та заохочень, а саме системи бонусів за продаж номерів по телефону та за відмітку гостем імені працівника у відгуку.
2. Впровадження нових систем бонусів: Бонуси за продаж номерів гостям у яких немає бронювання (Walk In) та Збір за обслуговування (Service Charge).
3. Індивідуалізація заробітної плати.
4. Система бонусів для менеджерів: 13-та заробітна плата та винагороди пов'язані з продуктивністю.
5. Тімбілдинги та корпоративи за рахунок компанії.
6. Відновлення роботи комітету Blue Energy.
7. Відновлення номінації «Працівник місяця».
8. Впровадження системи «Buddy» на робочому місці.
9. Встановлення щомісячних цілей для працівників.
10. Впровадження посади менеджера з компенсацій та пільг.

Методи запровадження запропонованих систем винагороджень є економічними та соціально-психологічними, спрямованими на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб, потреб в інформаційній забезпеченості, залученні, причетності та самореалізації. Запропоновані системи покладені створювати у працівника внутрішню мотивацію шляхом залучення, можливостей розвитку, визнання досягнень, та в цілому створювати у працівника почуття задоволеності та радості від роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В., Кузьмін О. Основи менеджменту. М.: Світ, 2015. – 294 с.
2. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами. М.: Питер, 2017 – 848 с
3. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств / Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2019.-С. 87-91.
4. Бондаренко С. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства. – 2018. – Вип.17. – 200 с.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2018 – 152с.
6. Внутрішня мережа організації URL: <https://lobby.hilton.com> (дата звернення: 19.12.2021)
7. Елена Войтинская: карьера в крупной гостиничной корпорации. URL: https://www.coffeetimejournal.com/elena-vojtinskaya-karera-v-krupnejshej-gostinichnoj-korporaczii/?fbclid=IwAR3mirjBJkM3X_ZIesV-tuFfGWe-1qBDq52XHQ_-OtRw28ggGgP_4zJ68eQ (дата звернення: 21.12.2021)
8. Коэн А. Курс МВА по менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2004 – 512 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. М.: PSYLIB, 2004 – 353 с.

- 10.Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации: М.: Гуманитарный центр, 2017 – 176 с.
- 11.Офіційний веб-сайт програми лояльності для працівників GO Hilton URL: <https://www.hilton.com/en/go-hilton> (дата звернення: 10.01.2022)
- 12.Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): М.: Прогресс, 2019. – 418 с.
- 13.Піраміда Маслоу – що це таке простими словами, коротко. URL: <https://termin.in.ua/piramida-maslou/> (дата звернення: 19.12.2021)
- 14.Про оплату праці: Закон України від 20 квітня 1995 р. № 17, ст.121 Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.12.2021)
- 15.Расиел И. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М.: Альпина Паблишер, 2012 – 192 с.
- 16.Стонер Дж., Долан Е. Вступ у бізнес. М.: ЄУФІСМБ, 2014 – 751 с.
- 17.Стюарт Г. Успешный менеджмент торговли. М.: Мінськ, 2016 – 184 с.
- 18.Фаулер С. Почему они не работают? М.: Альпина Паблишер, 2016 – 202 с.
- 19.Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2004 – 592 с.
- 20.Шоул. Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Паблишер, 2015 – 347 с.
- 21.5 Reasons Why You Should Add Hilton (HLT) to Your Portfolio. URL: <https://finance.yahoo.com/news/5-reasons-why-add-hilton-222110468.html?guccounter=1> (дата звернення: 21.12.2021)
- 22.Great Place to Work. Employee surveys. URL: <https://www.greatplacetowork.com/solutions/employee-surveys> (дата звернення: 10.01.2022)

- 23.Great Place to Work. Hilton. URL: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000367> (дата звернення: 10.01.2022)
- 24.Great Place to Work. Trust model. URL: <https://www.greatplacetowork.com/trust-model> (дата звернення: 10.01.2022)
- 25.Hilton named the third best workplace in the world in 2021. URL: <https://www.hoteliermiddleeast.com/news/hilton-named-the-third-best-workplace-in-the-world-in-2021> (дата звернення: 10.01.2022)
- 26.Hilton Named to 2020 List of Best Workplaces™. URL: <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-in-2020-list-of-best-workplaces-in-canada> (дата звернення: 10.01.2022)
- 27.Hilton – Hospitality for All, Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/reports/hospitality-for-all> (дата звернення: 10.01.2022)
- 28.LinkedIn. Recognizing and rewarding your workers. URL: <https://www.linkedin.com/learning/recognizing-and-rewarding-your-workers> (дата звернення: 14.01.2022)
- 29.Managerial Remuneration. URL: <https://cleartax.in/s/managerial-remuneration> (дата звернення: 21.12.2021)
- 30.Performance Development Review (PDR): The Complete Guide. URL: <https://www.personio.com/hr-lexicon/performance-development-review-pdr/> (дата звернення: 21.12.2021)
- 31.Remuneration. Compensation or payment received for services or work rendered. URL:<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/compensation/remuneration/> (дата звернення: 19.12.2021)
- 32.Remuneration. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/remuneration/remuneration/21244> (дата звернення: 19.12.2021)

33.What Is Managerial Remuneration. URL:

<https://www.smartcapitalmind.com/what-is-managerial-remuneration.htm> (дата

звернення: 19.12.2021)

34.Yahoo! Finance Hilton Worldwide Holdings Inc. (HLT). URL:

<https://inlnk.ru/dn9Yyn> (дата звернення: 21.12.2021)



ДОДАТКИ

Додаток А



Готель Hilton Kyiv

Додаток Б
Форма PDR



PERFORMANCE REVIEW FORM

HoD – TEAM LEADER



1. Personal Details

Name: Anastasia Zhernova	Position: Executive Lounge Supervisor	Department: Front Office
Start Date: 04.01.2016	Date of Review: 14.01.2020	Location/Hotel: Hilton Kyiv
Start Date in Current Position: 01.01.2018	Name of Appraiser: Irina Kudriavchenko	Position of Appraiser: Front Office Manager

OBJECTIVES REVIEW

2. Complete and review Objectives

Performance Objective	Threshold	Target	Max	Actual Achieved	Rating
SALT Overall Experience	81.4	81.8	82.8	82.9	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT – Overall Arrival	82.2	82.6	83.6	83.9	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT – Overall Departure	82.6	83.0	84.0	84.7	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT – Efficiency of Arrival Process	78.4	78.8	79.8	82.1	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT – Helpfulness of Hotel Staff	84.0	84.4	85.4	85.6	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT - Hilton Honors Appreciation	61.6	62.0	63.0	62.6	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT – Problems: Resolution Rate	28.6	29.0	30.0	25.0	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☒ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
Hilton Honors Enrollment (YTD Dec 28,2019)	NA	56.0	100.00	74.4	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
SALT – Executive Lounge: Satisfaction	78.3	78.7	79.7	86.5	☐ Exceptional ☒ Exceeds Expectations ☐ Meets Expectations ☐ Partially Meets Expectations ☐ Does Not Meet Expectations
Appraisee's comments on objective performance		Appraiser's comments on objective performance			

Продовження дод. Б

PERFORMANCE REVIEW FORM

HoD – TEAM LEADER



I have been working in Hilton Kyiv for 4 years and achieved a lot during this period. I am more than happy to work at Executive Lounge and to be supervisor here. Lounge is the best place at the hotel for closer communication with Guests, which helps us to 1- to improve our SALT, 2- to find gaps in our work, because Guests talk about that. And after we share this info with other departments in order to enhance guest experience and to exceed their expectations. I am glad I can share my experience with team members who I work with at EL in order to achieve good results and to keep all of us focused on our targets – both revenue and guest satisfaction.

I have to add I've learned a lot from Elevate 1 program this year and happy to have such training opportunities.

Anastasia was much more involved this year into improvement of guest satisfaction – both Executive Lounge and reception duties. Such mutual work and her dedication helped to improve performance of EL employees and to widen their operational knowledge. Anastasia realized her CDP and acted as a role model for her team – her skills (Night audit procedures for example) are much improved and she actively was doing cross trainings. Despite Anastasia is working only in the Executive Lounge, this place couldn't remain so high ranked without her and I am happy to see that she is same enthusiastic, positive about any changes/improvement.

VALUES REVIEW



3. Indicate how the Value has been demonstrated in the achievement of the objectives on Page 1

Evaluation Key	Exceptional		Exceeds Expectations		Fully Meets Expectations	Partially Meets Expectations	Does Not Meet Expectations
Value	EX	EE	FM E	PME	DME	Comments	
Hospitality We are passionate about delivering exceptional Guest experiences - Able to proactively sense and take action on customer needs and opportunities - Willing to exceed customer expectations		x				Hospitality is not just about work at hotel. First of all it's about regard to own lifestyle. When I began my career at Hilton Kyiv, I have already had hospitality in my heart, but my FO team, my managers and our Guests helped me to cultivate hospitality at work. I want to make more and more, to give my kindness and warmth to our guests. But also to spread my experience among my colleagues – by coaching them and giving feedback.	
Integrity We do the right thing all the time - Able to inspire and live the HILTON values everyday - Willing to walk the talk and positively project the face of Hilton			x			I am so proud to work in Hilton Kyiv. And even more I'm happy to work in FO team. I can trust the colleagues who I am working with (Lounge/FO). It is very important to feel free and comfortable at work. Glad to know that it's easy to invite your manager with other team members to the theatre, for example. We often have meetings, trainings: following GREAT motto, in both guest and team member experience.	

Продовження дод. Б

PERFORMANCE REVIEW FORM

HoD – TEAM LEADER



Leadership We lead in our industry and our communities - Able to envision possibilities, build high performing teams, and inspire passion - Willing to take calculated risks, assume responsibility, and enhance quality and service		x	We are a great team at Executive Lounge. I know I am responsible for everything what happens there and I am always ready to help my colleagues and newcomers. But I still need to improve confidence in myself for leadership so I carefully make my CDP with goals which could help me with it.
Teamwork We are team players in everything we do - Able to work interdependently with others, within or across groups, functions, brands, and geographies to improve effectiveness - Willing to put the interests of the enterprise above your own and seek win-win solutions		x	I work long enough to know nearly everybody at our hotel. So it is easy to cooperate with different departments (Sales, Reservation, HSK, C&E, and Purchasing). As I am a kind of mixed FO and F&B duties, it is important to maintain a good command of knowledge of each department. EL Team is my little family. I proud of our friendship, teamwork and support.
Ownership We own our actions and decisions - Able to process information effectively - Willing to use facts and data to make sound decisions and to learn from experience		x	My first manager said 'Never be afraid to make a mistake. Any mistake can be resolved'. I still worry about mistakes. But I am always listening to feedback and continue learning from all challenges, it helps to achieve my best results and high level of performance. As I am leader at EL, I can't show my emotions if something goes wrong. I do my best despite anxiety and being proactive means a lot for me to prevent any similar cases in the future.
Now We operate with a sense of urgency and discipline - Able to deliver results and solutions and keep the focus on driving customer value - Willing to assume personal ownership and accountability		x	One of our SALT missions is to raise problem resolution score, my task is to resolve guest's problems immediately and efficiently. It's seems easy to solve problems immediately, but it always depends of time management and understanding relevance. I always feel my personal responsibility for any inquiries shared with me by the guest and I am trying to Make it right as much as possible.

OVERALL REVIEW

4. Overall Rating for Objectives & Values (reflect on above targets & behaviors)

Rating	Comments
Exceptional	
Exceeds Expectations	
Meets Expectations	I am fully motivated I see my future in this company, because I highly appreciate the opportunities it gives to me and I hope to contribute into its success by sharing my experience with others.

Продовження дод. Б

PERFORMANCE REVIEW FORM

HoD – TEAM LEADER



Partially
Meets
Expectations

Does Not
Meet
Expectations

Summary of Key Strengths and Development Needs

Strengths	Development Needs
- Punctual - Sociable - Teamwork - Communication skills - Result focus - Leadership	- Leadership - Setting targets - Self-development - Stress resistance - Interview skills

CAREER POTENTIAL REVIEW

5. Discuss future career potential and enter a rating

Talent Rating (3 BOX) (Top Talent, Solid Talent or Needs Improvement) Solid Talent	Potential next role, preferred hotels and locations Preferred hotels – in Europe / USA
Mobility Preferences for Future Moves (IM: Internationally mobile, NM: Nationally mobile, RM: Regionally mobile, X: Not Mobile,) IM	Language Capability & Level (Beginner, Conversational, Business, Fluent) Russian, Ukrainian – native English - Conversational

COMMENTS

6. Insert additional comments and sign-off

Appraiser's Comments	Appraisee's Comments
----------------------	----------------------

Додаток В
Daily Revenue Report



Hilton Kyiv		Day	
	Actual	Budget	Last year
Rooms Division			
Available Room	262	262	262
Complimentary Room	0	0	0
House Use	0	0	4
Vacant	185	0	153
Out of Service	111	0	0
Out of Order	9	0	94
Occupied Room	68	0	11
Occupancy%	25.95%	0.00%	4.20%
ADR	6,586	0	5,750
Rev Par	1,709	0	241
Revenue per Person	7,800	0	5,488
No. of Guest	79	0	18
Room Revenue	447,821	0	63,254
Rooms Sundry Revenue	0	0	0
Total Rooms Revenue	447,821	0	63,254
Food & Beverage			
No. of Covers	147	0	33
Avr. Checks	718	0	492.07
F&B Revenue	105,572	0	16,238
Room Rental	18,800	0	0
Equipment Rental	0	0	0
Tobacco	271	0	0
Service Charge	940	0	0
Sundry	0	0	525
Total F&B Revenue	125,583	0	16,763
Other operated Dept.			
Telecommunications	40	0	0
Internet	0	0	0
laundry	1,867	0	0
Other / Bank Interest	4,815	0	0
B. center	0	0	0
Spa	10,988	0	13,833
Spa Membership	0	0	0
Transportation	0	0	0
Parking	0	0	0
Total OOD & Other	17,709	0	13,833
Total Hotel Revenue	591,113	0	93,851
Food Revenue by outlet			
Park Kitchen	54,705	0	5,989
Lounge Bar	4,425	0	1,175
H-Bar	5,226	0	0
Banqueting	0	0	0
Room Service	12,929	0	7,575
Mini Bar	3025	0	0
Total Food Revenue	80,310	0	14,739
Beverage Revenue by Otl.			
Park Kitchen	7,012	0	150
Lounge Bar	2,210	0	308
H-Bar	5,791	0	0
Banqueting	0	0	0
Room Service	4,786	0	542
Mini Bar	5,463	0	499
Total Beverage Revenue	25,262	0	1,499
Food Covers			
Banqueting	2	0	20
H-Bar	10	0	2
Room Service	18	0	0
Lounge Bar	12	0	0
Park Kitchen	105	0	11
Total Covers	147	0	33
Average Checks			
Park Kitchen	521.00	#DIV/0!	299.46
Lounge Bar	368.75	#DIV/0!	587.50
H-Bar	522.58	#DIV/0!	#DIV/0!
Banqueting	0.00	#DIV/0!	#DIV/0!
Room Service	718.29	#DIV/0!	688.64
Total Avr. Checks	546.33	#DIV/0!	446.64

Продовження табл. В

Daily Revenue Report

10-Jan-22

Month to Date			Year to Date		
Actual	Budget	Last year	Actual	Budget	Last year
2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620
3	0	0	3	0	0
0	0	41	0	0	41
1,958	0	1,415	1,958	0	1,415
935	0	4	935	0	4
121	0	925	121	0	925
538	0	239	538	0	239
20.53%	0%	9.12%	20.53%	0.00%	9.12%
7,352	#DIV/0!	6,206	7,352	0	6,206
1,510	0	566	1,512	0	566
7,689	0	6,276	7,689	0	6,276
746	0	309	746	0	309
3,962,044	0	1,474,394	3,962,044	0	1,474,394
12,159	0	8,743	12,159	0	8,743
3,974,203	0	1,483,137	3,974,203	0	1,483,137
1,254	0	684	1,254	0	684
799	#DIV/0!	872	799	0	872
1,001,537	0	596,486	1,001,537	0	596,486
18,800	0	14,519	18,800	0	14,519
0	0	0	0	0	0
6,769	0	706	6,769	0	706
940	0	924	940	0	924
51,167	0	12,255	51,167	0	12,255
1,079,212	0	624,890	1,079,212	0	624,890
40	0	80	40	0	80
0	0	0	0	0	0.00
18,952	0	11,033	18,952	0	11,033
70,706	0	63,125	70,706	0	63,125
0	0	0	0	0	0
240,879	0	157,683	240,879	0	157,683
123,542	0	37,500	123,542	0	37,500
0	0	50	0	0	50
63,750	0	0	63,750	0	0
517,869	0	269,472	517,869	0	269,472
5,571,284	0	2,377,498	5,571,284	0	2,377,498
393,821	0	243,714	393,821	0	243,714
25,510	0	18,322	25,510	0	18,322
59,533	0	0	59,533	0	0
0	0	17,323	0	0	17,323
150,867	0	140,025	150,867	0	140,025
13,850	0	10,175	13,850	0	10,175
643,581	0	429,559	643,581	0	429,559
84,364	0	30,389	84,364	0	30,389
14,943	0	9,181	14,943	0	9,181
141,040	0	-505	141,040	0	-505
0	0	0	0	0	0
75,978	0	101,667	75,978	0	101,667
41,631	0	26,194	41,631	0	26,194
357,956	0	166,926	357,956	0	166,926
2	0	407	2	0	407
119	0	26	119	0	26
232	0	1	232	0	1
56	0	15	56	0	15
845	0	235	845	0	235
1,254	0	684	1,254	0	684
466.06	#DIV/0!	598.81	466.06	#DIV/0!	598.81
455.53	#DIV/0!	704.70	455.53	#DIV/0!	704.70
500.28	#DIV/0!	0.00	500.28	#DIV/0!	0.00
0.00	#DIV/0!	1,154.86	0.00	#DIV/0!	1,154.86
650.29	#DIV/0!	595.85	650.29	#DIV/0!	595.85
513.22	#DIV/0!	628.01	513.22	#DIV/0!	628.01

Таблиця Г

Межі затверджених розмірів премій ТОВ «Міжнародно-діловий центр»

Категорія працівників, для яких передбачена можливість премії	Критерій	Розмір премії
Премії за підсумками роботи за певний період роботи		
Працівники, що здійснюють безпосереднє обслуговування клієнтів	За високий рівень та високу якість обслуговування гостей та клієнтів.	До 300% місячного посадового окладу
Всі працівники	За інтенсивність праці з метою заохочення за високі результати, ініціативність та досягнення в роботі	До 300% місячного посадового окладу
Всі працівники	З нагоди ювілейних, пам'ятних та святкових дат, професійних свят	До 100% місячного посадового окладу
Всі працівники	За високий професіоналізм, високі досягнення в праці, високу кваліфікаційну майстерність, сумлінну багаторічну віддану працю. Бездоганне виконання службових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією	До 100% місячного посадового окладу
Премії, що носять одноразовий характер		
Всі працівники	За виконання особливо важливих завдань	До 100% місячного посадового окладу
Керівники підрозділів	За високий професіоналізм і ефективну організацію роботи підрозділів	До 100% місячного посадового окладу
Всі працівники	За результатами діяльності підприємства і обсягів реалізації готельних і ресторанних послуг, по закінченні календарного року.	До 100% місячного посадового окладу

Додаток Д

The Lobby

Hi, Bogdana Yakusha

BRANDS
DEPARTMENTS
REGIONS
MY APPLICATIONS
MY LINKS
MY TEAM SITES

22 New Hilton Properties to Explore in 2022

Hilton Lobby Buzz • December 16, 2021

To inspire your new year vacation plans, check out 22 amazing properties set to debut around the world in 2022. Where are you most excited about discovering?

Embassy Suites by Hilton Aruba Resort
Opening Summer 2022

QUICK LINKS

- CleanStay Hub
- COVID Resources
- Download the 1st Up App
- Hilton Effect Week
- External Speaking Engagements
- Hilton Hotline
- Travel with Purpose
- Go Hilton
- NOW Newsletter
- Supply Chain Risks

COMPANY NEWS

Featured

NEWS TO SHARE

Tweets by @HiltonNewsroom

Hilton Newsroom
@HiltonNewsroom

Join us as we welcome Cosmopolita Rome to our portfolio as @TapestryHilton's first #hotel in Italy! This hotel encourages guests to form authentic connections with the destination, while enjoying an upscale travel experience. Learn more: hilton.tn/d6se7g

Додаток Ж
Працівник
місяця



Додаток Е
Мотиваційні дошки

SCIENTIA FRUCTUOSA



Додаток 3
Best Performer Award

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA



BEST PERFORMER AWARD WINNER

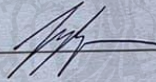
BOHDANA YAKUSHA

For your devotion to the high service standards. For living the Hilton Values - Hospitality, Integrity, Leadership, Teamwork, Ownership and Now, which was noted by most of the colleagues. Please keep it up and Thank you for being an example for all the rest of Team Members in Hilton Kyiv!

We Are **HILTON** We Are **HOSPITALITY** ♥

Jeffrey Speelman

Presented by



May, 2021

Date



LXR

CONRAD



SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Додаток II

Дошка Blue Energy

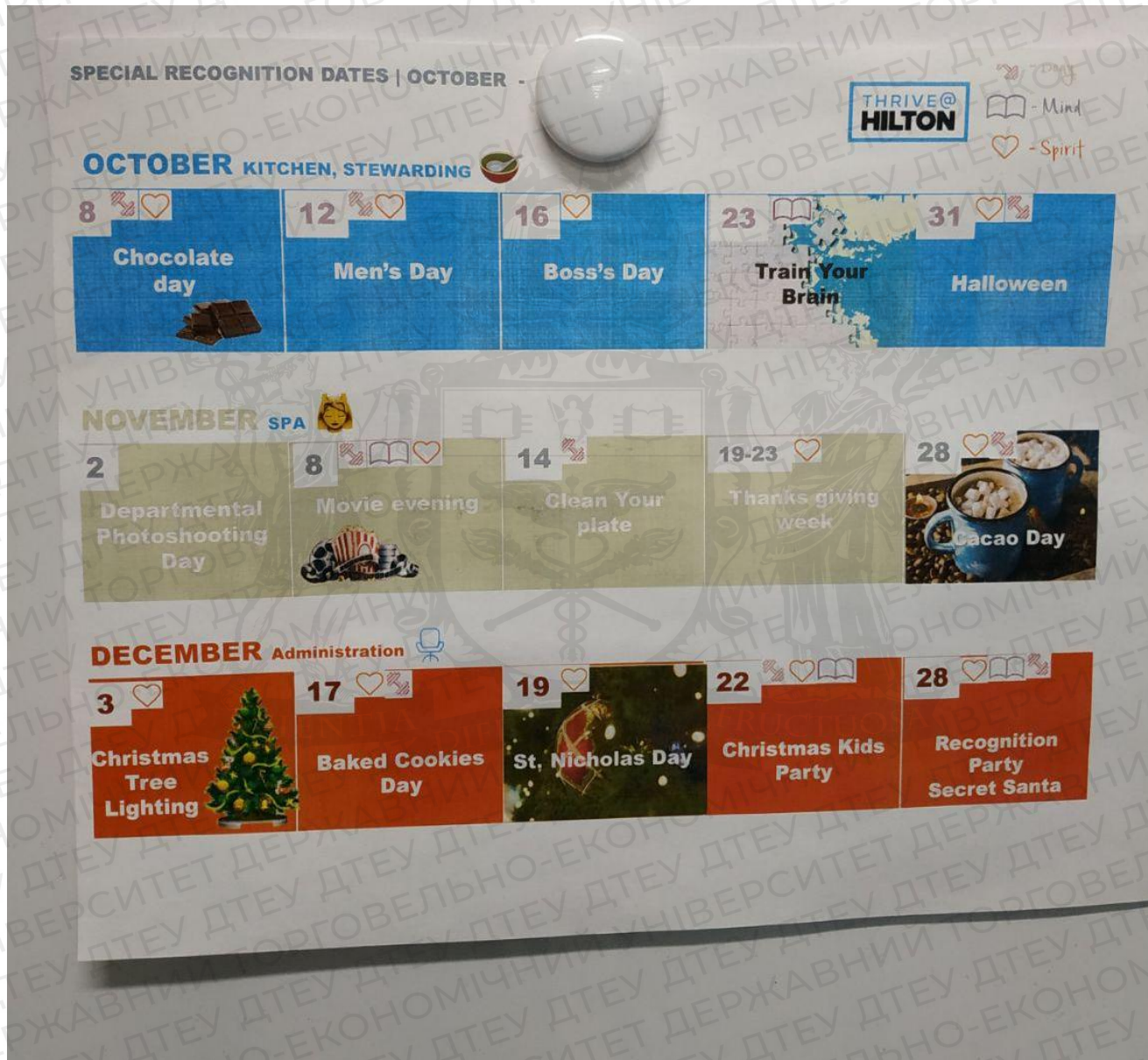


Додаток К
Дошка Blue Energy Story Celebration



Додаток Л

Recognition Calendar



Додаток М

Програма Catch me at my Best

JUNE 1 – AUGUST 31

CATCH ME AT MY BEST

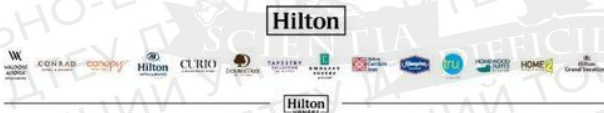
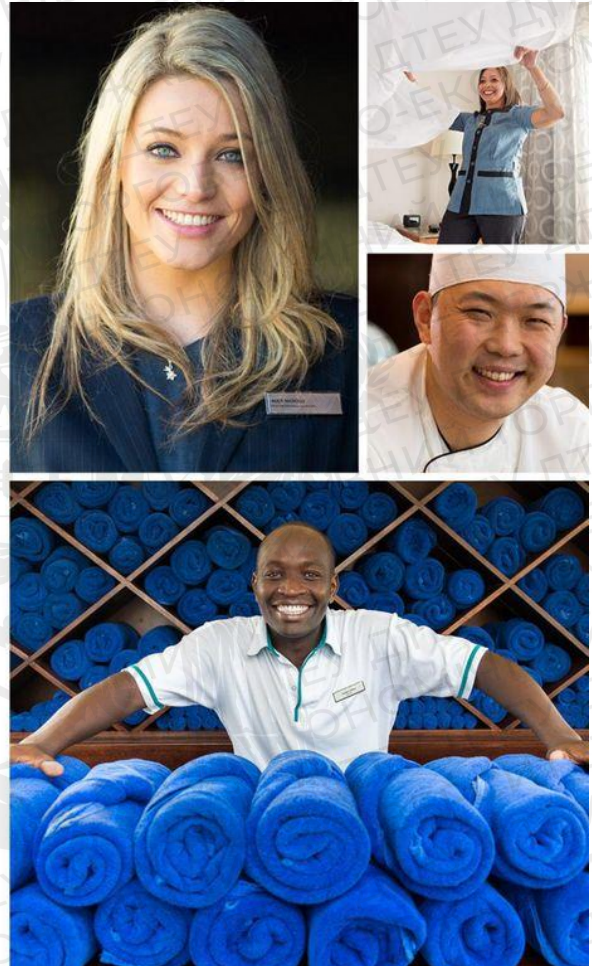
WHO MADE YOUR DAY SPECIAL?

Simply fill out a Catch Me at My Best card and turn it in to your designated collection spot.

Or submit your comments online at

www.Hilton-Recognition.com/eCatch

We Are **HILTON** We Are **HOSPITALITY**



Додаток Н

Відзнака Catch me at my Best



Antonina Forostiana

...

Кому: Bogdana Yakusha; KBPHI.FOM + 1

19.07.2021, Пн, 15:30 [Больше](#)

Dear Bogdana,

Thank you for your professional approach, well done!

Hilton

CATCH ME
AT MY BEST

YOU'VE BEEN CAUGHT!

Team Member caught: Bogdana from Reception
Caught by: Robby Lange

Catch was submitted by: Guest
Date of Catch Jul 10

We got a special Check In today morning 10.07, as we arrived. Police and some security are in front of the Hotel. During the check In we ask Bogdana if there is any special guest in the Hotel... ??? Her answer was, every Guest in our Hotel is special !!! That's Very professional ! This makes our Day !!! Special thank you to her !!!

АНТОНІНА ФОРОСТЯНА | ANTONINA FOROSTIANA

Менеджер з навчання та розвитку персоналу | Learning &
Development Manager

Додаток П

Публікація про номінанта CEO Light and Warmth Award



Hilton Kyiv

895 followers
3mo · 🌐

Hilton Kyiv is honored to share that our Purchasing Manager, Aleksandr Tsarenko was recently nominated for a Hospitality Hero Award. After reviewing more than 1,000 nominations, he was selected as one of 55 honorees!

Aleksandr has joined Hilton Kyiv in March 2014 as a storekeeper and since then he worked his way up the career ladder to the Purchasing Manager position.

With a meticulous eye for detail he never misses a thing, ensuring that all orders are within operating budgets, maintaining an adequate stock supply, preventing running out of items between deliveries and ensuring a continual flow of products. His superior communication and negotiation skills allow him to build relationships on behalf of our hotel and deal with supplier queries in a professional and responsive manner.

Despite Aleksandr's high volume of work, he was the first one who joined one of our community projects such as renovation of outdoor pavilions at the Kids orphanage. During the lockdown when his team members were furloughed, he was performing all the duties of purchasing department by himself: he was a manager, a storekeeper and a driver in one person.

Congratulations on your recognition and thanks to your incredible efforts!



🌍🌱🌿 You and 74 others

9 comments

Додаток Р

Публікація про працівника в LinkedIn в межах Appreciation Week



Hilton Kyiv

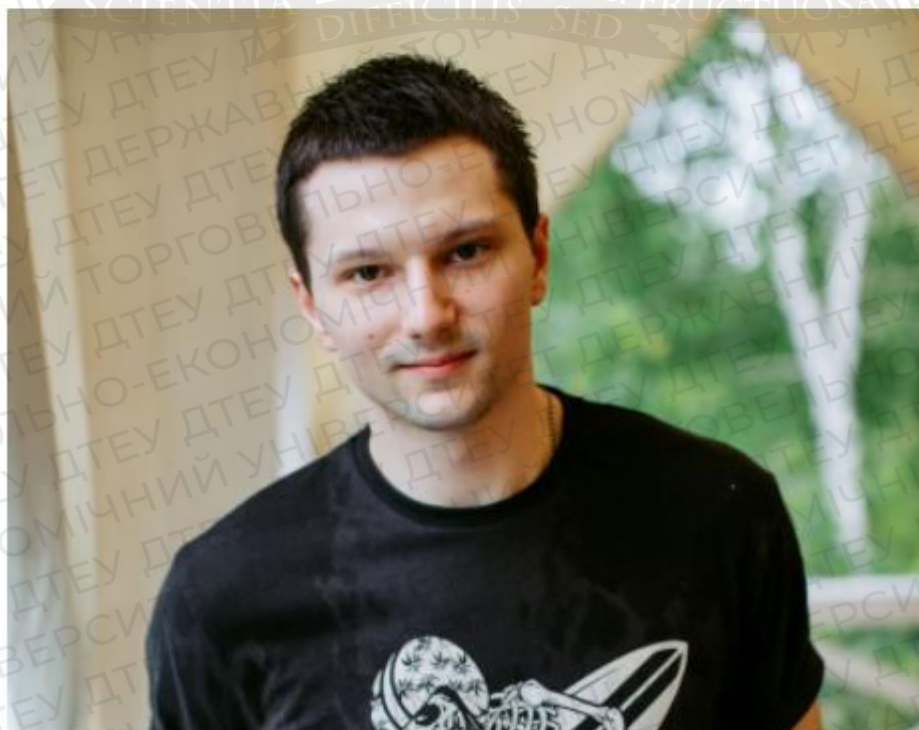
895 followers

2mo • Edited •

Hotels never really sleep, even when the guests are tucked away comfortably in their beds. Meet our Night Manager, Denis Chuvaev, who ensures that every guest has a warm, memorable and personalised stay in an environment where they feel safe and welcome.

In just over a year, Denis has climbed the career ladder from receptionist to managerial position. Denis is always willing to support his colleagues and comes up with creative solutions that will fit to a guest's request. During these difficult times, Denis without any hesitation helped another department to clean the rooms in the middle of the night shift so that our guests would be satisfied with the service! He is highly attuned to details, efficient problem solver, a great motivator and always demonstrates a strong work ethic - all these features are just 1% of what Denis brings to the table and shares with Hilton Kyiv team for a common purpose.

We are proud of Denis and express our sincere gratitude for all his difficult but such a valuable work!



Додаток С

План розвитку кар'єри (Career Development Plan – CDP)

CAREER DEVELOPMENT PLANNING (CDP) GUIDELINES

PURPOSE OF A CDP

During Performance Review discussions with your Manager you will receive valuable feedback on your strengths and opportunities, helping you recognize areas you want to work on during the year. A Career Development plan can help you identify your career goals and develop the competencies and skills you need to further excel in your career.

WHEN TO USE A CDP

The optimum time is in the first few weeks after the Performance Review discussion. You can, however, begin one at any time during the annual performance management cycle.

Think about the skills and competencies that you most want to develop. What strengths can you leverage? What do you want to build on to help you with your

HOW TO ACTION A CDP

The best options will depend on your individual style and also the availability of resources. A combination of actions can be a good approach. Use the examples below to help guide you.

GETTING THE MOST FROM YOUR CDP

Keep an open mind on the feedback you receive. Don't dismiss anything until you have thought about it properly. Focus on the positive aspects of the feedback – and how you can leverage your strengths.

DEVELOP PERSONAL ATTRIBUTES

- Do a cross-functional assignment
- Ask for regular feedback from colleagues
- Get a mentor
- Receive a '360' feedback assessment
- Take on a "stretch" assignment
- Present at a meeting or conference
- Focus on 2 - 3 specific competencies

DEVELOP PERSONAL COMPETENCIES

- Do a cross-functional assignment
- Manage a team of people on a project
- Do a customer facing role
- Become a mentor

DEVELOP BUSINESS COMPETENCIES

- Work on a cross-functional team
- Ask to sit in on business discussions
- Have discussions with your mentor
- Get input from Functional experts
- Reading, discussion assignment
- Targeted trainings to develop business acumen and functional skills

Продовження дод. С

Name: Danylo Dvortsyn	Role: Front Office Shift Leader	Department: Front Office	
Date: 11.02.20	Start Date in Current Role: 01.10.19	Location: Hilton Kyiv	
Key Commitments –to leverage strengths, develop competencies, gain experience, grow in the role, achieve readiness for the next role	Support required	Timelines & Costs	Success Measures
My current career aim is to achieve next position of Senior Front Office Shift Leader and get international experience .			
Competency to develop: Leadership skills			
- Work together with Front Office Manager to gain new skills and understanding how to organize department work – departmental targets, reporting, recruiting, Hilton standards; - Cross training in Housekeeping and Reservation departments - To attend Front Office Academy 2020; - To participate in Elevate 1 training and internal leadership trainings;	L&D, FOM, HSK and Reservations managers	Q 1-4	- To improve myself with leadership skills. - Reach complete understanding in organization of Front Office department. - Improve cooperation between operation departments through cross trainings. - Collect new and share my personal experience.
Cross training in Human Resources Department	Anna Medvedeva, Antonina Forostiana	Q 1-3	
Progress Review Q1	Progress Review Q2	Progress Review Q3	Progress Review Q4

Team Member Signature _____

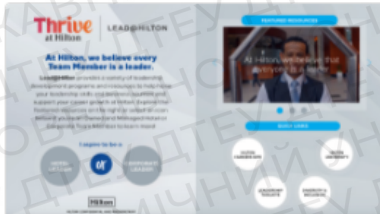
Manager Signature _____

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Додаток Т

Навчальні ресурси

Learning Resources



Lead@Hilton

LEAD@HILTON is our new leadership development framework focused on developing leaders at every level.



GM Academy

A multi-faceted learning platform designed exclusively for General Managers to develop the leadership and business capabilities they need to thrive in their roles



LinkedIn Learning

Enhance Your Skills With Over 13K+ Expert-Led, Online Courses & Video.

Access issues have been reported across the APAC region and we are actively working with LinkedIn Learning to resolve.



CultureWizard

Work smarter with anyone, anywhere with these cross-cultural training programs



eCornell

As part of your professional development, active Team Members are eligible to enroll in eCornell courses and certificate programs with manager approval at a discounted rate of \$235 per course. Click here to explore the full catalog featuring courses in marketing, hospitality, human resources and more.



Harvard ManagerMentor

Harvard ManageMentor® features on-demand courses and resources on 40+ leadership and business topics.

Додаток У

GoHilton – програма лояльності для працівників

Select Currency ⓘ EUR - 1 ▼

*Price change during stay



Hampton by Hilton Rome East
115.78 miles
[Hotel Details >](#)

30€
GO HILTON TEAM MEMBER RATE

[View Rates](#)



Hilton Garden Inn Florence Novoli
50.11 miles
[Hotel Details >](#)

35€
GO HILTON TEAM MEMBER RATE

[View Rates](#)



Hilton Garden Inn Lecce
378.60 miles
[Hotel Details >](#)

35€
GO HILTON TEAM MEMBER RATE

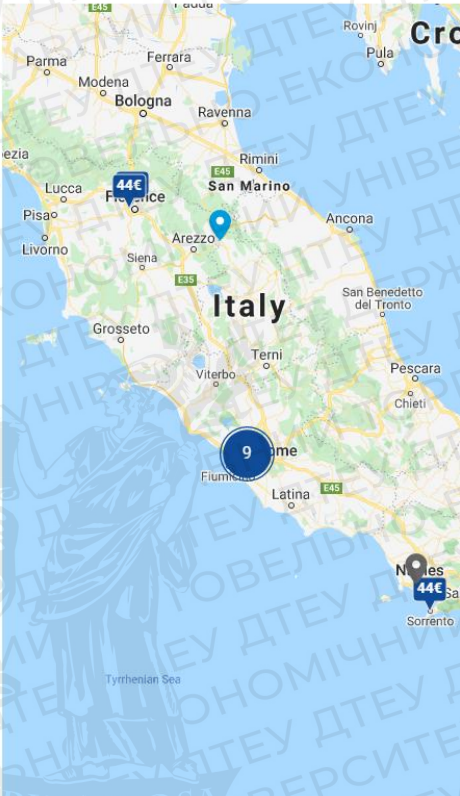
[View Rates](#)



Hilton Belgrade
420.84 miles
[Hotel Details >](#)

39€
GO HILTON TEAM MEMBER RATE

[View Rates](#)



Додаток Ф

Святкування перемог

Congratulations to our Sales and GC&E team for winning the Cup of Conversion Week Winner – best team in Continental Europe!

#WeAreTheChampions #HiltonKyiv

