

Державний національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SKY LOFT HOTEL KYIV BY RIXWELL», М. КИЇВ

Студентки
4 курсу, 1 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Мажуги Марії Сергіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита Григорівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої програми
д.е.н.,

Охріменко Алла Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2022

Державний національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М.Г.Бойко

«_____» _____ 2022 р.

Завдання

на випускнукваліфікаційну роботу студентів

Мажуги МаріїСергіївни

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система мотивації персоналу готелю «SKY LOFT HOTEL KYIV BY RIXWELL» м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 05 лютого 2022 року

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

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системимотивації персоналу

Об'єкт дослідження – процес системи мотивації персоналу

Предмет дослідження– аналітичні та практичні засади мотивації персоналу

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика система мотивації персоналу готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», м. Київ

1.1. Теоретичні основи дослідження

1.2. Оцінка система мотивації персоналу готелю

Розділ 2. Напрями удосконалення система мотивації персоналу готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», м. Київ

2.1. Розроблення комплексної програми мотивації персоналу

2.2. Моральне і матеріальне стимулювання персоналу

Висновки

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2021 р.30.11.2021 р.	01.11.2021 р.30.11.2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2021 р.- 25.12.2021 р.	30.11.2021 р.- 25.12.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2021 р.- 25.03.2022 р.	25.12.2021 р.- 25.03.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2022 р.- 01.04.2022 р.	28.03.2022 р.- 01.04.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2022 р.- 13.05.2022 р.	04.04.2022 р.- 13.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2022 р.- 20.05.2022 р.	16.05.2022 р.- 20.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	03.06.2022 р.	03.06.2022 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2022 р.- 03.06.2022 р.	24.05.2022 р.- 03.06.2022 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програми Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано, осмислено наукові джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні підходи до системи мотивації персоналу в готелі. При цьому увага зосереджена на концептуальних засадах забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю. У роботі здійснено аналіз організаційних аспектів функціонування готелю, здійснено стратегічний аналіз конкурентів. Для визначення важелів стратегічного розвитку здійснено оцінювання стратегічних позицій і конкурентних переваг. За результатами проведеного аналізу обґрунтовано портфель стратегій розвитку та здійснено стратегічну діагностику конкурентного статусу готелю.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендована до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

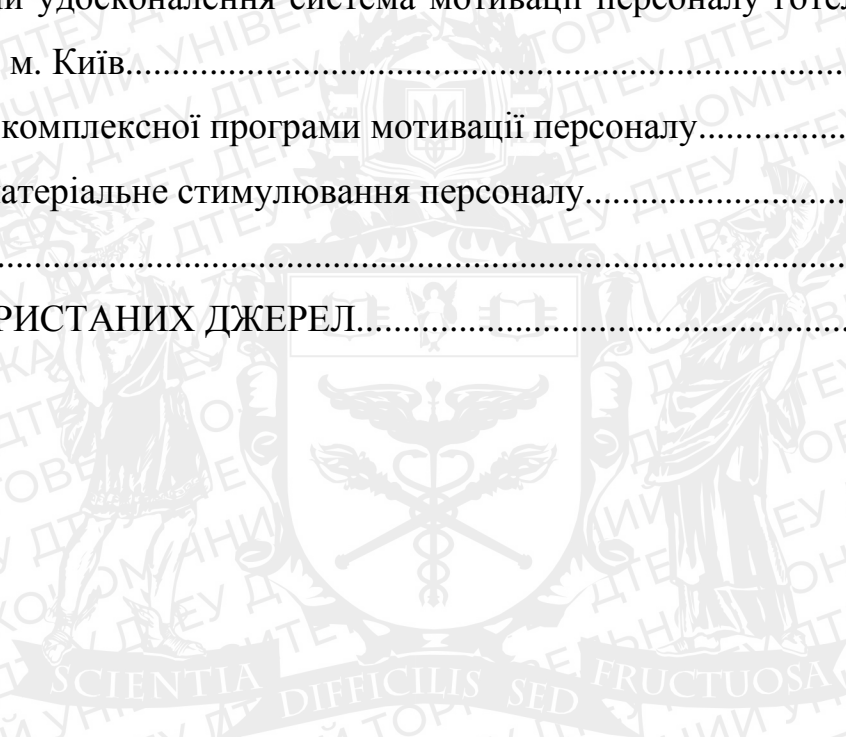
Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Діагностика система мотивації персоналу готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», м. Київ.....	9
1.1. Теоретичні основи дослідження.....	9
1.2. Оцінка система мотивації персоналу готелю.....	19
Розділ 2. Напрями удосконалення система мотивації персоналу готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», м. Київ.....	31
2.1. Розроблення комплексної програми мотивації персоналу.....	31
2.2. Моральне і матеріальне стимулювання персоналу.....	37
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52



ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з найбільш значимих проблем, які стоять перед менеджментом підприємства є виявлення та подальше ефективне використання людських ресурсів. Особливого значення цей процес набуває на фоні нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від суб'єктів бізнесу системного зростання конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін. У цих умовах основою ефективної діяльності підприємства є людський ресурс.

Саме тому теперішній час відбувається переорієнтування сучасних технологій управління у бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви працівників, і навіть неформальну структуру організації.

Система мотивації є складовою системи управління підприємством, основне завдання якого полягає в тому, щоб стимулювати персонал на виконання стратегічних та оперативних цілей підприємства

Ефективна система мотивації персоналом має відповідати двом вимогам: бути комплексною та індивідуальною. Щоб збудувати систему, необхідно вивчити переважаючі мотиви працівників. Усі безліч мотивів працівника можна розбити на дві групи: прагнення успіху та уникнення невдач. Існує мотивація «до» та мотивація «від». В успішних людей добре працює мотивація «к», яка реалізує соціально-психологічний аспект діяльності, а саме задоволення потреб працівника. Більшість людей найефективнішим виявляється варіант «від», що реалізує інструментальний аспект: працювати через страх незадоволення потреб.

Цю проблему вивчало багато вчених, а саме: Д.П. Богиня, О. І. Гончар, О.А. Грішнова, І. Н. Карпунь, А.М. Колот, А.Н. Сорокочайкін, Є.П. Петренко, В.І. Хміль С.М. Апенько, Т.Ю. Базаров, А.В. Бахтаїров, І.В. Бізюкова, Е.А. Борисова, О.А. Васьків, А.Я. Кібановта ін.

Теорію мотивації сформували Ф.Тейлор. Д.Мак Грегор. У 80-х роках модель поведінки і мотивації людини розробив В.Оучі. Найбільш відомими змістовними теоріями є теорії А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.Мак-Клеланда, Ф.Герцберга [2], Ю. Губик, С. Беляєв, О. Багунц [1], О. Крушельницька, Д. Мельничук [2], Л. Михайлова [3], М. Новікова, Л. Мажник [4], Б. Сербіновський [5], С. Шапіро [6], Л. Янковська [7],

В. Рульєв, С. Гуткевич, Т.Л. Мостенська.

Великий внесок у вивчення проблем мотивації праці на сучасному етапі зробили такі українські вчені як О.А.Богущий, В.С.Дієсперсов, И.С. Завадський. В.К.Савчук. О.С.Федоренко та ін. [9]

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні засади мотивації праці персоналу готелю.

Предметом дослідження є процес системи мотивації праці персоналу готелю.

Метою випускної кваліфікаційної роботи дослідження системи мотивації праці персоналу готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети сформульовані такі завдання

- обґрунтувати теоретичні основи дослідження;
- оцінити систему мотивації персоналу готелю;
- розробити комплексну програму для мотивації персоналу;
- оцінити та запропонувати методи оцінки ефективності програми мотивації персоналу.

У роботі використовувалися методи дослідження: ретроспективного аналізу літератури з проблеми дослідження, анкетування, оцінки морально-психологічного клімату та мотиваційного середовища на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SKY LOFT HOTEL KYIV BY RIXWELL», М. КИЇВ

1.1. Теоретичні основи дослідження

Особливу роль у процесі мотивації праці грають стимули. Стимули – це специфічні зовнішні подразники, що відіграють роль "важелів" впливу, концентруючи ті чи інші мотиви людини. Специфіка стимулів у тому, що самі по собі вони не можуть викликати визначений вид діяльності, вони можуть лише виконувати роль "каталізатора" активності працівників, спрямованість якої вже буде визначатися внутрішньою мотиваційною структурою особистості. Стимули ефективні лише в тому випадку, якщо вони здатні викликати реакцію з боку людини.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Стимулювання має різні форми. В практиці керування однією з найпоширеніших його форм є матеріальне стимулювання. Однак дуже важливо враховувати ситуацію, при якій матеріальне стимулювання здійснюється, і намагатися уникати перебільшення його можливостей, тому що людина має дуже складну і не однозначну систему потреб, інтересів, пріоритетів і цілей. Так, наприклад, цю особливість людської мотивації недооцінювала система мотивування за принципом "батога і пряника".

Жодна система керування не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукує конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації дуже різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Результати вивчення моделей мотивації не дозволяють із психологічної точки зору чітко визначити, що ж спонукує людини до праці. Вивчення людини і її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці.

З усієї гами розроблених вченими-керівниками мотиваційних моделей можна виділити, на наш погляд, найбільш життєві й підтвержені на практиці. Еволюція їх зародження і функціонування дуже і дуже різноманітна.

Нижче приводиться класифікація, яка широко використовується компаніями ряду країн. Це такі моделі, як:

- батога і пряника;
- первинної і вторинної потреби;
- внутрішньої і зовнішньої винагороди;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- чекання;
- соціальної справедливості й ін.

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які є основними мотивом їхньої поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеелланда. Розглянемо докладніше ці теорії.

Теорія мотивації за А. Маслоу. Ця перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це сама рання теорія. Її прихильники, у тому числі й Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінки, а не свідомість людини.

В основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: у їжі, у воді, у відпочинку і т. д.;
- потреби в безпеці і впевненості в майбутньому - захист від фізичних і інших небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися й у майбутньому;
- соціальні потреби - необхідність у соціальному оточенні, у спілкуванні з людьми, почуття "ліктя" і підтримка;
- потреби в повазі, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень;

- потреба самовираження, тобто потреба у власному рості та у реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три вторинні. Відповідно до теорії Маслоу, усі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності, у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу [2]

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби - більш нижчих рівнів і це позначається на його мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку нижчих рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором і потреби більш високих рівнів.

Найвища потреба - потреба самовираження і росту людини як особистості - ніколи не може бути задоволена цілком, тому й процес мотивації людини через потреби нескінченний. Основний недолік теорії Маслоу полягає в тому, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним з них, і приймати рішення по їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

Теорія мотивації Девіда Мак Клееланда. З розвитком економічних відносин і удосконалюванням керування значна роль у теорії мотивації приділяється потребам

більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Мак Клеlland. Відповідно до його твердження, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох факторів: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання. При такім твердженні успіх розцінюється не як похвала чи визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність.

Прагнення до влади повинне не тільки говорити про честолюбство, але і показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання - її здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати оточуючих у його правильності.

Відповідно до теорії Мак Клеllанда люди, що прагнуть до влади, повинні задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при займанні визначених посад в організації. Керувати такими потребами можна, готуючи працівників до переміщення за ієрархією на нові посади, за допомогою їхньої атестації, направлення на курси підвищення кваліфікації і т. д. Такі люди матимуть широке коло спілкування і прагнутимуть його розширити і їхні керівники повинні сприяти цьому.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Ця теорія з'явилася в зв'язку із зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двохфакторну модель, що показує задоволеність роботою. Фактори, що впливають на задоволеність у роботі:

Таблиця 1.1

Факторивпливу на задоволеність потреб уперсоналу

Гігієнічні фактори	Мотивація
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Мікроклімат у колективі (між-особові стосунки)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності
Рівень безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого та професійного зростання

Джерело: [2]

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. Друга група факторів мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник в цьому випадку, повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга, як видно, відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому.

Різниця в розглянутих теоріях наступна: на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна. Таким чином, змістовні теорії мотивації базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінки людей.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Там говориться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікування, чи модель мотивації за В. Врумом, теорія справедливості і теорія модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування В. Врума. Відповідно до теорії очікування не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний тип поведінки. Процесуальні теорії чекання визначають, що поведінка персоналу визначається поведінкою:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- співробітника і керівника, які допускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи, йому буде видана визначена винагорода;
- співробітника, який прирівнює розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Вище сказане означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, і це дозволить йому реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії очікування можна зробити висновок, що працівник повинний мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені результатом

передбачуваних винагород. Тоді керівник повинний давати такі заохочення, що можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у ряді комерційних структур винагороду виділяють у виді визначених товарів, свідомо знаючи, що працівник вони потрібні.

Теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не по визначеній групі факторів, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад, один працює на новому обладнанні, а інший - на старому, в одного були однієї якості заготовки, а іншого - іншої. Чи наприклад, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації. Або був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, і т. і.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера. Ця теорія побудована на сполученні елементів теорії очікування і теорії справедливості. Суть її в тому, що введено співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер ввели три змінні, котрі впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини і її здібності, усвідомлення своєї ролі в процесі праці.

Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде адекватна витраченим зусиллям.

Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці і є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

Принципи побудова результативної системи мотивації персоналу готельному бізнесі:

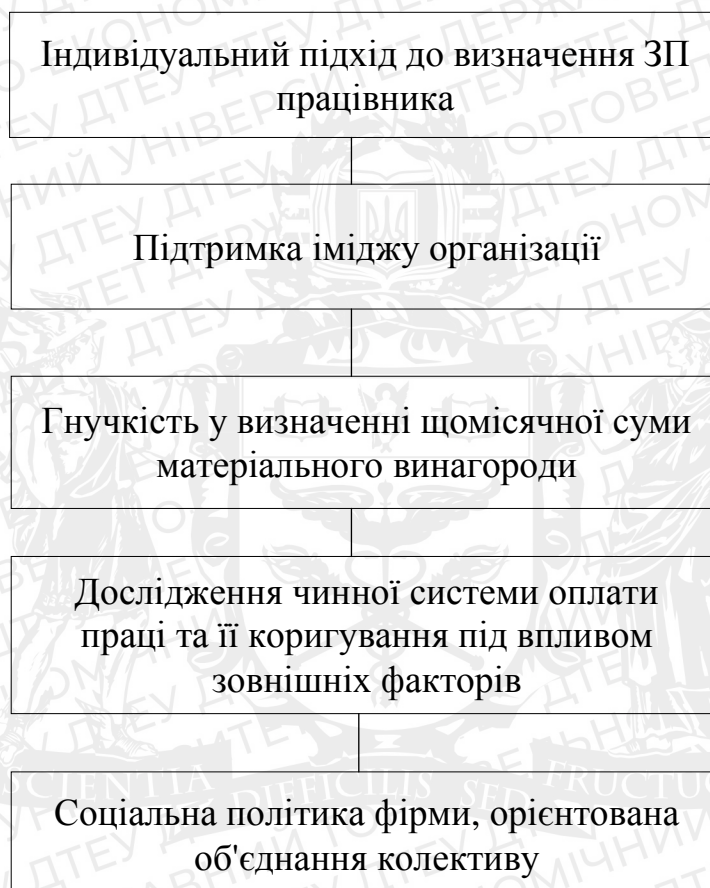


Рис. 1.2 Принципи побудова результативної системи мотивації персоналу готельному бізнесі[1]

Спільним для мотивів є задоволення потреб та отримання бажаних благ, обов'язково пов'язаних із трудовою діяльністю. Виділивши кілька груп мотивів праці, які у сукупності єдиною системою, можна створити систему мотивації, яка повинна включати в себе також певний набір стимулів і методів, які найбільш застосовні в конкретній ситуації.

Системою мотивації як стимули можуть передбачатися будь-які блага, що задовольняють важливі потреби людини за умови, що їх отримання передбачає трудову активність. Але благо стає стимулом праці лише тоді, коли вона формує мотив праці. Характерно, що трудова активність зростає зі збільшенням кількості різноманітних

потреб, реалізованих людиною у вигляді праці.

Таким чином, якщо йдеться про співробітника, який прагне отримати благо за допомогою трудової діяльності, то йому притаманний мотив, але якщо мова йдеться про орган управління мотивацією, який володіє комплектом благ, необхідних працівникові, і готовий надати їх йому за ефективного виконання необхідних робіт, то йдеться про стимулювання праці працівника [1]. Отже, поняття «мотив праці» та «стимул праці», по суті, тотожні.

Оскільки мотиви людини сильно пов'язані з її потребами, які можуть підвищуватися під впливом факторів зовнішньої та внутрішньої середовища, що стимулюють та спрямовують дії людини на досягнення особистих цілей, то для узгодження з цілями та завданнями підприємства необхідно вивчення поняття економічної категорії «стимулювання праці».

Стимулювання праці – це «спосіб управління трудовою поведінкою працівника, який перебуває у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу через вплив на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, які рушають його діяльністю». [2]

Іншими словами, стимулювання праці - це вплив на трудову поведінку працівника в умовах трудової діяльності, вона спонукає його діяти певним чином. При цьому відбувається задоволення потреб працівника. В результаті стимулювання призводить до заданої вигоди для підприємства. Персонал організації постає як один з найважливіших об'єктів управління на підприємстві, тому що на відміну від матеріальних факторів виробництва персонал має у своєму розпорядженні потенціал приймати рішення.

Структура цілей системи управління персоналом організації [4]:

Головна мета: забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Цілі другого рівня:

1. Розробка стратегії управління персоналом з урахуванням змін зовнішнього середовища організації;
2. Прогнозування та перспективне планування персоналу;
3. Побудова системи мотивації та соціального забезпечення персоналу;

Цілі третього рівня:

1. Аналіз нових вимог до фахівців та робочих місць. Аналіз потреб організації у

нових спеціальностях та посадах.

2. Аналіз динаміки та розвитку персоналу. Аналіз індивідуальних планів розвитку персоналу
Планування персоналу та його кар'єри.

3. Аналіз трудових процесів. Аналіз якості життя. Планування соціального розвитку персоналу

Структура таких цілей представлена на рисунку 1.3



Рис. 1.3. Цілі системи управління персоналом організації з погляду персоналу[5]

З погляду адміністрації, соціальні цілі організації пов'язані з економічними цілями це отримання прибутку[5].

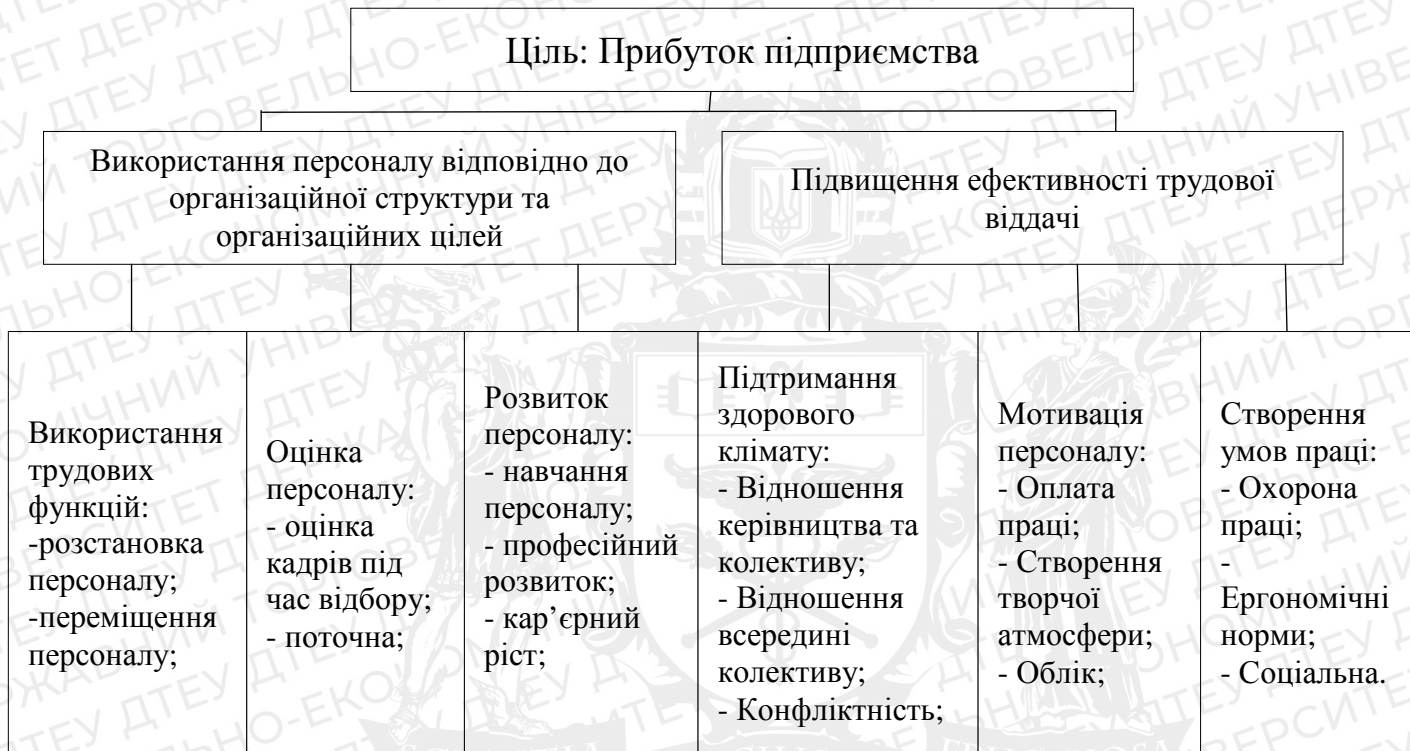


Рис. 1.4. Соціальні цілі організації пов'язані з економічними цілями з погляду адміністрації [5].

Отже, можна сказати, що еволюційний розвиток мотиваційних теорій пройшов свій довгий шлях від неусвідомлених, донаукових концепцій матеріального стимулювання за принципом "батога і пряника", які лише до визначеного часу визнавалися діючими, до науково обґрунтованих, із спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації.

Однак ці нові мотиваційні моделі здебільшого розглядають лише психологічний, внутрішній чи індивідуальний аспект такого складного організаційного процесу, як мотивація. Тому цілком правомірна теза про те, що в надрах теорії управління з'явилася потреба розробки більш нових, функціональних теорій мотивації, які б адекватно відображали взаємодію мотиваційного й інших організаційних процесів.

1.2. Оцінка система мотивації персоналу готелю

Оцінка системи мотивації персоналу як процес досліджено у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» - це п'ятизірковий готель європейського рівня, що відповідає високим сучасним стандартам. Готель надає максимальний рівень комфорту і найширший спектр послуг. У готелях 5 «зірок», повинні надати відпочиваючому:

- медпункт;
- площа одномісних номерів – не менше 18 кв. метрів, двомісних – від 25 кв. метрів;
- банний халат та банні капці на кожного гостя;
- міні-сейф у кожному номері. [17].

Готель «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» пропонує для споживачів готельних послуг 5 типів номерів. Номерний фонд готелю має 78 номерів. Кожен номер обладнаний системою клімат-контроль, має душову кабінку або ванну, супутникове телебачення, високошвидкісний інтернет, міні-сейф і міні-бар. Для молодших гостей, за запитом, надеться дитячеліжко.

Готель має 78 номерів і люкс, ресторан з літньою терасою, багатофункціональними залами для ділових та урочистих заходів місткістю до 300 осіб.

Таблиця 1.2.

Матеріально-технічна база готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

Складові МТБ	Характеристика
Приміщення для надання основних послуг номерний фонд:	- Економ. 8 номерів у класичному стилі, вікна виходять на центральну вулицю. - Стандарт. Найпопулярніша категорія номерів, загальна кількість - 49 номерів з трьох варіантів розміщення: вікна виходять на

	<p>центральну вулицю.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Напівлюкс. 6 просторих елегантних номерів з унікальним видом на центральну площу міста Києва. - Люкс. 9 розкішних просторих двокімнатних номерів, оформлення яких припадає до смаку цінителям шиків і елегантної класики. - Представницький люкс. 3 двокімнатні номери, вбрання яких не залишить байдужим навіть найвимогливішого естета.
Приміщення для надання додаткових послуг:	<ul style="list-style-type: none"> - тренажерний зал, з трьома додатковими залами для занять фітнесом; - Спа-комплекс, який розташований на першому поверсі готелю; - паркінг, де споживачі готельних послуг, можуть залишити свій автомобіль, на момент відпочинку у готелі; - хімчистка та пральня, розташована у подавальному приміщенні.
Додаткові послуги від готелю:	<ul style="list-style-type: none"> - послуги консьєржа; - цілодобова охорона; - обслуговування в номерах.

Загальна кількість персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» на останній звітний період 2021 р. становила 77 осіб.



Рис. 1.5 – Організаційна структура готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

У таблиці 1.3 надано чисельність та заробітну плату персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» відповідно на кінець 2021 р.

Таблиця 1.3

Кількість персоналу у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

№	Посада	Кількість	Середня з/п в місяць, грн.
1	Директор	1	20.000
2	Адміністратори	4	15.000
3	Менеджери	2	15.000
4	Шеф-кухар	1	15.000
5	Кухар	3	12.000
6	Офіціант	8	10.000
7	Бармен	2	18.000
8	Покоївка	34	10.000
9	Електрик	1	18.000
10	Прибиральниця	12	16.000
11	Двірник	2	16.000
12	Швейцар	2	15.000
13	Головний маркетолог	1	18.000
14	Маркетолог	1	15.000
15	Бухгалтер	2	17.000
16	Інженер з ТБ	1	14.000
	Всього	77	938.000

Джерело: Розроблено автором



Рис.1.6 Динаміка заробітної плати персоналу готеля

Досліджуючи систему мотивації праці персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» на рис.1.7.-1.9 наведено структуру персоналу за статтю, за освітою та за віком.

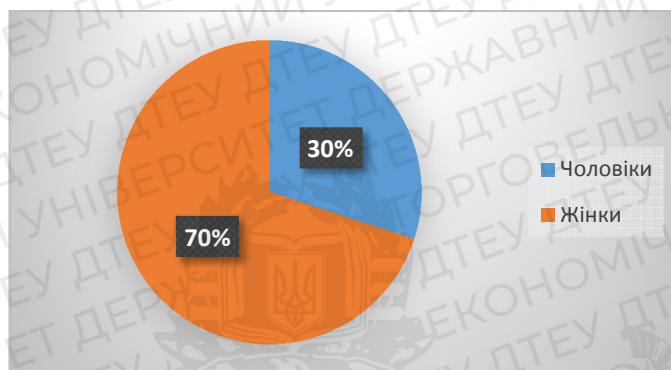


Рис. 1.7. Структура персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за статтю готелю

В) За освітою на Рис. 1.8:

з вищою освітою – 48%;

з незакінченою вищою освітою – 37%;

без вищої освіти – 15%;

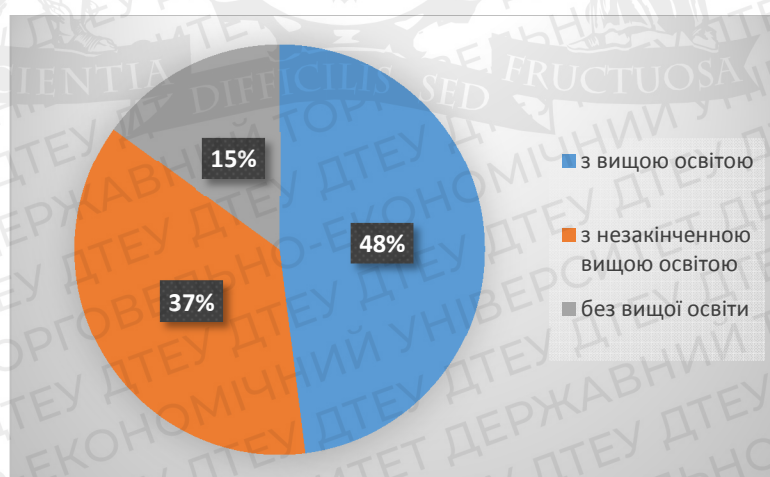


Рис. 1.8 Структура персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за освітою

С) за віком на Рисунку 1.9:

21-25 років – 14,10%,

26-30 років - 47%,

31-40 років – 15%,

41-50 років, 15.20%,

51-60 років – 3.60%

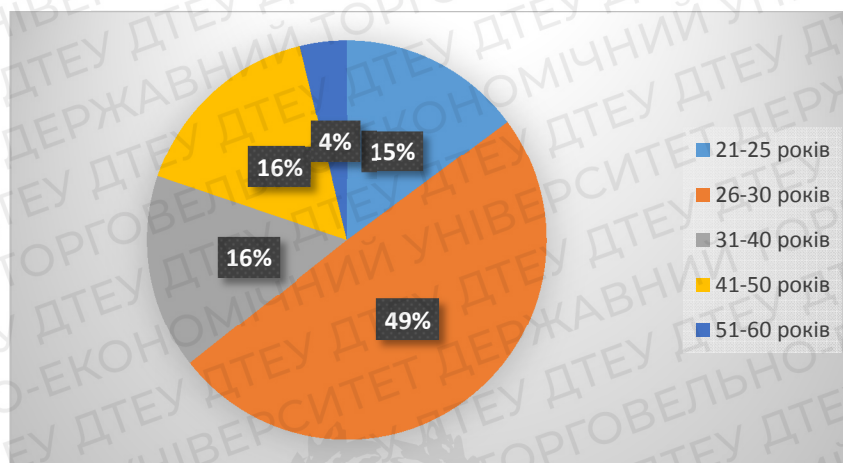


Рисунок 1.9. Структура персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за віком

Отже, більша частина обслуговуючого персоналу – жінки. Готель керується політикою залучення молодих спеціалістів.

Незважаючи на те, що багато працівників мають (або скоро матимуть) вищу освіту, це освіта не завжди за профілем, і іноді не має жодного відношення до діяльності готелю.

Відповідно до аналізу форми з «Звіт з персоналу» у табл.1.4. наведено дані руху персоналу

Таблиця 1.4

Динаміка руху персоналу готелю

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				абсол., тис. грн.	відносне, %	абсол., тис. грн.	відносне, %
Чисельність працівників початку року	102	102	102	0	0%	0	0%
Чисельність працівників на кінець року, людина	102	102	102	0	0%	0	0%
Прийнято працівників за рік, людина	25	15	8	-10	-40%	-7	-46,66%
Звільнено працівників- всього	25	15	8	-10	-40%	-7	-46,66%
В тому числі:							

на навчання	-	-	-	-	-	-	-
на пенсію	-	-	-	-	-	-	-
на службу в армії	-	-	-	-	-	-	-
за власним бажанням	25	15	8	-10	-40%	-7	-46,66%
З ініціативи адміністрації	0	0	0	0	0	0	0
Чисельність працівників, які перебували у списковому складі протягом всього року, людина	102	102	102	0	0%	0	0%
Середньооблікова чисельність працівників, людина	102	102	102	0	0%	0	0%

На основі наведених даних можна сказати, що загальна чисельність працівників готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» протягом трьох років є сталою. Спостерігається незначна тенденція до приросту кадрів, що позитивно позначається діяльності готелю.

Далі детальніше розглянемо динаміку показників руху кадрів готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за 2020–2022 рр., подану на таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Динаміка основних показників руху кадрів готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за 2020–2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				абсол., тис. грн.(3-2)	відносне, %(3 от 2)	абсол., тис. грн.	відносне, %
Загальний коефіцієнт обороту кадрів (К), %	24,5	14,7	7,8	-9,8	-40%	-6,9	-46,93%
Коефіцієнт обороту з прийому (Коп), %	24,5	14,7	7,8	-9,8	-40%	-6,9	-46,93%
Коефіцієнт обороту зі	24,5	14,7	7,8	-9,8	-40%	-6,9	-46,93%

звільнення (Коу), %								
Коефіцієнт плинності (Кт), %	0,245	0,147	0,078	-0,098	-40%	-0,069	-46,93%	
Коефіцієнт змінності кадрів (Ксм), %	0,245	0,147	0,078	-0,098	-40%	-0,069	-46,93%	
Коефіцієнт сталості кадрів (Кпост), %	75,5	85,3	92,0	9,8	12,98%	6,7	7,85%	
Коефіцієнт стабільності кадрів (Кст), %	75,5	85,3	92,0	9,8	12,98%	6,7	7,85%	

На основі проведених досліджень, можна бачити зміни загального коефіцієнта обороту кадрів у періоді з 2020 до 2022 рр. Зниження цього показника говорить про статичність у розвитку та стійкості колективу.

Динаміка коефіцієнтів обороту з прийому та звільнення за останні три роки має позитивний характер, оскільки з кожним роком показники не змінюються, тобто можна сказати, що склад працівників не змінюється. Це свідчить, що готель не відчуває потреби в новому персоналі, так само співробітників компанії влаштовують умови роботи.

На основі таблиці 1.5 побудований графік динаміки показників руху кадрів в готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за звітний період 2020-2022 рр. Графічно дані таблиці більш докладно представлені на рисунку 1.10

Таким чином, роблячи висновок про кількісну характеристику готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» можна сказати, що колектив повністю сформований, штат набраний. Тому моя думка, що кількість працівників в готелі повністю збалансовано для стабільної, конкурентоспроможної діяльності на ринку готельних послуг міста Київ.

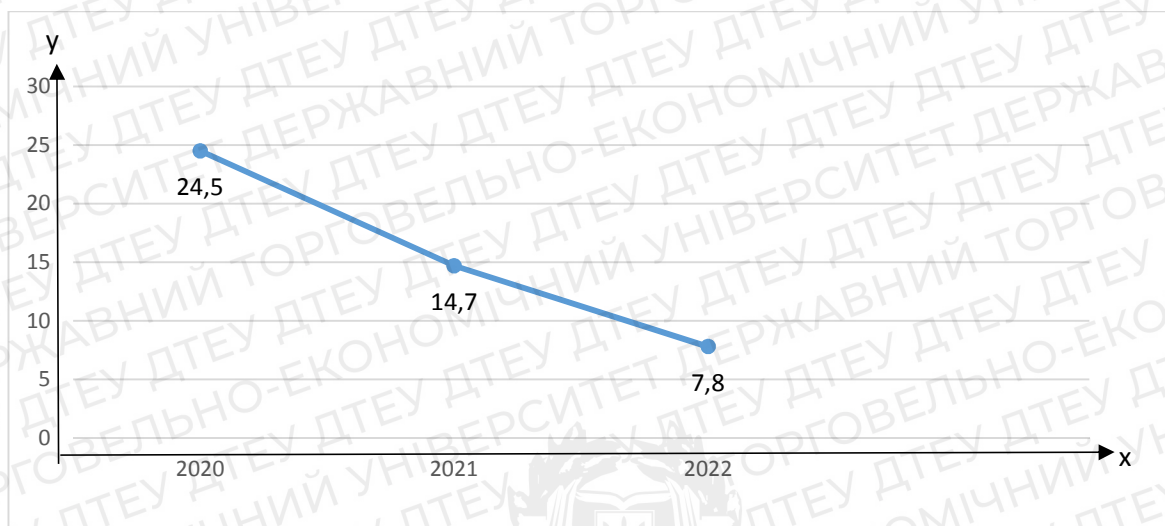


Рис. 1.10 Динаміка показників руху кадрів готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» за 2020-2022 рр.

Етап 1. Проведення методичної оцінки персоналу

Методичну оцінку було можливим провести за допомогою загальної оцінки персоналу внаслідок атестації кожного із співробітників. Оцінка визначалася при використанні наступної формули:

$$C = K_{1,2,3} + P_{1,2,3} + M_{1,2,3} + A_{1,2,3} + B$$

де: С - цінність (оцінка) співробітника;

К - середньоарифметична сума балів за окремими категоріями знань - 10 параметрів (параметри даного фактора наведені нижче);

Р - середньоарифметична сума балів за окремими категоріями професійних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

М - середньоарифметична сума балів за окремими категоріями особистісних якостей – 10 параметрів (параметри наведені нижче);

А - середньоарифметична оцінка колег, які оцінюють співробітника безвідносно до окремих його здібностей, а просто як людину, з якою вони працюють, - оцінка 10 осіб;

В - оцінка безпосереднього керівника за 5-бальною шкалою.

З формули видно, що оцінка безпосереднього керівника має велика питома вага, наприклад, нарівні з оцінкою 10 колег співробітника.

Етап 2. Оцінка параметрів різних факторів:

1. К – «Знання»: основна освіта, додаткова освіта, прагнення підвищувати свій загальноосвітній рівень, знання іноземних мов, навички роботи на комп'ютері, володіння

інформаційними технологіями, рівень активності участі в тренінгах, здатність до навчання, вміння поставити завдання, ерудованість;

2. Р - «Професійні якості»: вміння працювати у колективі, вміння працювати з клієнтом (знання всього спектра послуг фірми); слухати, прагнення підвищувати свій професійний рівень, вміння виходити зі складних ситуацій, дотримання стандартів обслуговування, вміння відстоювати свою думку, прийняття та підтримання корпоративної культури та цінностей підприємства, націленість на кар'єру у цьому готелі;

3. М - «Особисті якості»: відкритість, контактність, дружелюбність, хобі, стресостійкість, ініціативність, вміння викладати думки, працездатність, цілі у житті, рівень мотивованості.

Кожен із параметрів, що належать до особистісних та професійних якостей, а також фактору «Знання», оцінювався за 5-бальною шкалою, де 5 - Найвища оцінка. Далі було визначено середньоарифметичний показник за окремими параметрами, розташований в інтервалі від 1 до 5. Оцінка колег (10 осіб) та визначення її середньоарифметичного значення проводилися за вказаною схемою, водночас оцінка безпосереднього керівника виступала як самостійна величина.

Таким чином, є п'ять факторів, позначених у формулі як (середньоарифметична), Р (середньоарифметична), М (середньоарифметична), А (середньоарифметична) та В, у сумі вони визначають цінність працівника.

Найвища оцінка, яку міг отримати співробітник, становила 25 балів, а найменша – 5.

Етап 3. Оцінювання персоналу за категоріями.

1-а категорія - співробітники, що належать до вищого рівня керівництва.

2-а категорія - керівники підрозділів.

3-я категорія – безпосередні виконавці, фахівці, покоївки, офіціанти.

Оцінка працівників 1-ї категорії проводилася за всіма 10 параметрами перерахованих вище факторів (знання, особисті якості та професійні якості). Оцінка працівників 2-ї категорії визначалася за будь-якими 8 з 10 параметрів, причому параметри, за якими проводилася оцінка, вибирав співробітник самостійно. Оцінка працівників 3-ї категорії визначалася по будь-яких 5 із 10 параметрів, при цьому кожен

самостійно вибирав найкращі.

Оцінка, отримана співробітником у результаті атестації, була використана для визначення ефективності застосування певної групи мотивів, які застосовуються до цього співробітника.

Ядром системи мотивації, що складається у готелі, є сукупність потреб, здібностей, професійних та особистісних якостей кожного працівника. Процедура оцінки та сегментації персоналу дуже важлива, оскільки є запорукою успішної мотивації. Часом дуже багато керівник і витрачають великі кошти для організації вагомих мотиваційних установок у готелі, а результати отримують малу віддачу.

Поведінка співробітника, опосередкована його потребами, має служити відправною точкою для вибору пріоритетних форм мотивацій в готелі. Отримані оцінки з'явилися вихідними даними для визначення груп працівників. Залежно від того, наскільки мотивований спочатку працівник, існують і певні елементи система мотивації персоналу готелю.

Градація працівників, заснована на універсальному застосуванні мотивації для готелю в цілому, була здійснена з використанням способу «План Сканлона» [7]. Його суть у тому, що кожен працівник має різні потреби, задовольняти які можна лише за допомогою системи мотивації, заснованої безпосередньо на природі цих потреб.

У цьому простежується відповідність процесів угруповання (градації) співробітників та градації їх потреб.

Етап 4. Завершення методичної оцінки персоналу.

В результаті оцінки персоналу було визначено такі групи співробітників готелю:

А - добре мотивовані співробітники, які мають здібності до праці, або отримали оцінку від 25 до 20 балів;

В - мотивовані, але недостатньо здібні співробітники, або отримали оцінку від 19 до 15 балів;

С — погано мотивовані і не здатні до праці працівники, або отримали оцінку від 14 до 10 балів;

Д - співробітники, у яких повністю відсутні здібності до роботи та мотивація, або отримали від 9 до 5 балів.

Таким чином, на першому етапі побудови оптимальної системи мотивації у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» були визначені групи співробітників, однаково мотивовані.

На другому етапі слід визначити ті мотиви, які визначають сприйняття співробітником своїх завдань у діяльності готелю загалом.

За результатами методичної оцінки персоналу у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell», методом тестування та опитування у googleforms я виділила наступні види мотивації персоналу.

Таблиця 1.6

Види мотивації персоналу готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

Вид мотивації	Характеристика	Відсоток (%)
Матеріальне винагорода	Премії, матеріальні виплати, виплати за результатами роботи	30%
Соціальне забезпечення	Медичне страхування, соціальні пільги, оздоровчі заходи, особливі умови праці	5%
Моральна винагорода	Грамоти, цінні подарунки, звання, сувеніри, усне заохочення.	25%
Навчання	Тренінги, курси, семінари в рамках фірми та за її межами, адаптація нових працівників	15%
Кар'єрне зростання	Свободи вибору дій, задоволення власних амбіцій, досягнення більш високого становища у суспільстві.	15%
Оцінка праці	Орієнтація на успіх, задоволеність працею, повага	10%
		100%

Джерело: Розроблено автором

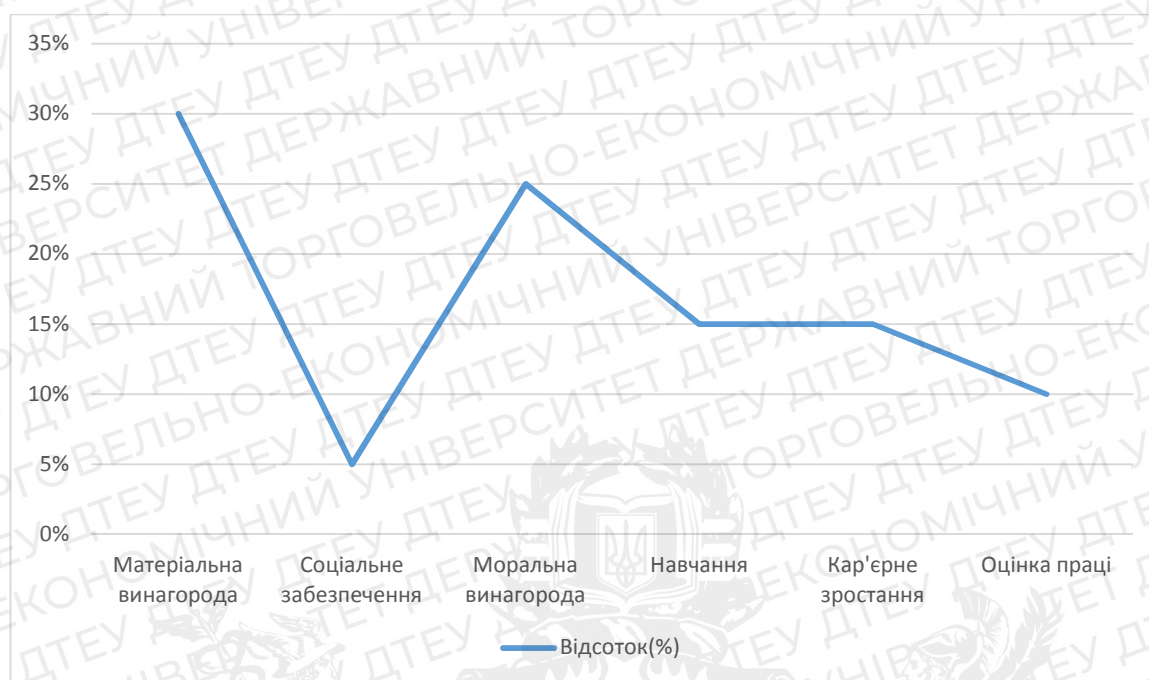


Рис. 1.11 Візуалізація видів мотивації персоналу у готелі

Звичайно, ефективність застосування тієї чи іншої групи мотивації до конкретної групи співробітників буде різною.

Отже, виходячи з проведеного методичного дослідження системи мотивації в готеля «SkyLoftHotelKyivbyRixwell», я визначила групи співробітників, які замотивовані на роботу однаково за допомогою тестування та опитування у googleforms.

Після опитування доцільно було виділити основні види мотивації, такі як матеріальна винагорода, соціальне забезпечення, моральна винагорода, навчання, кар'єрне зростання.

Безперечно, виділені групи мотивації мають різне значення для різних груп співробітників, які мають потреби, домаганнями та очікуваннями та належать до певним сегментам. Природно, ефективність застосування тієї чи іншої групи мотивації до конкретної групи співробітників буде різною.

РОЗДІЛ 2. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SKY LOFT HOTEL KYIV BY RIXWELL», М.КИЇВ

2.1. Розроблення комплексної програми мотивації персоналу

Програма мотивації персоналу готелю «SKY LOFT HOTEL KYIV BY RIXWELL», м. Київ розроблена з метою підвищення ефективності праці в період з 01.06.2022 до 01.09.2022.

Методи мотивації праці аналогічні методам, що застосовуються в управлінні персоналом у цілому. Серед даних методів виділяють загальні, що широко використовуються у управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому), це такі як: адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість певних приватних методів. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має формуватися на принципах системного підходу та аналізу, аби торкнутися весь кадровий склад компанії, ув'язку певних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз й прийняття рішень по відношенню до співробітників з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовища в всій повноті взаємозв'язків.

1. Адміністративні методи. Дані методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

2. Економічні методи. Завдяки даним методу виконується матеріальне стимулювання колективів й деяких працівників.

3. Соціально-психологічні методи. Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом.

Але ці методи соціального захисту мають певний мотиваційний вплив в компаніях, де ціна робочої сили досить невелика і потрібні додаткові заходи грошового заохочення співробітників.

Окремим пунктом можна сказати про духовно-моральні методи, які відносяться в більшому обсязі до радянської моделі стимулювання співробітників. Це спрямованість на глобальні цілі, що озвучуються у вигляді гасел. Для задоволення у деяких працівників потреб вищого порядку в їх важливості і успіху керівництво компанії має виявити

головні цілі компанії і робити політику їх досягнення духовно-моральними методами [15].

Таблиця 2.1

Програма мотивації праці персоналу готелю SKY LOFT HOTEL KYIV BY
RIXWELL»

Організаційно-адміністративний метод	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування положень КзПП 2. Атестація працівників 3. Видання наказів, розпоряджень 4. Естетика умов праці 5. Складання посадових інструкцій 6. Спостереження за дотриманням правил внутрішнього розпорядку
Економічний метод	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бонуси 2. Надбавки. Одноразові виплати 3. Додаткові пільги 4. Участь у прибутку 5. Комісійні з продажу 6. Преміювання
Соціально-психологічний метод	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моральне стимулювання 2. Участь в управлінні 3. Соціальний розвиток колективу 4. Відношення керівництва 5. Формування корпоративної культури 6. Формальне та неформальне спілкування 7. Професійне зростання та кар'єра

Джерело: Розроблено автором

Аналізуючи вищесказане, мотивація є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і формування стимулів (зовнішня мотивація) для їх просування на краще праці [18]. Завданням мотивації виступає формування комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з максимальним ефектом.

Стандартне опис процесу мотивації складається з таких понять як:

- потреби;
- мотиви;
- цілі.

Мотиви, які керують людьми, дуже непрості, схильні до частих змін і складаються під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів – здібностей, освіти, соціального стану, матеріального становища, думки оточуючих і т.д.

Через це прогнозування поведінки працівників колективу у відповідь на різні системи мотивації дуже не просто.

Таблиця 2.2

Методи мотиваційного механізму працівників

Методи мотиваційного механізму працівників			
	Методи матеріальної мотивації	Соціальний пакет	Методи нематеріальної мотивації
1	Заробітна плата;	Службовий автомобіль, телефон;	Гуманізація праці (розвиток виробничої демократії, змістовності праці, безпека праці);
2	Доплати, надбавки, виплати, компенсації згідно законодавству;	Кредитування та надання юридичних консультацій;	Навчання (тренінги, курси Підвищення кваліфікації, курси водіїв, магістерські програми);
3	Преміювання та бонусні виплати в залежності від досягнутих результатів,	Оплата харчування;	Делегування повноважень;
4	Оплата відпусток, виплати при звільненні	Медичне страхування та заходи профілактики захворювань;	Кар'єрне зростання та професійний розвиток
5		Оплата абонементу до спортзалу;	
6		Корпоративні святкування, відпочинок, подорожі	

Джерело: Розроблено автором

Вдосконалення системи матеріальних стимулів для працівників

Готельрозробив багато різних систем та практичних методів виплати компенсації з метою ефективного стимулювання робочої сили та досягнення задоволення від кожного працівника. На підприємстві фонд заробітної плати може становити 40% прибутку, тоді як у секторі послуг - 70%.

Тому не дивно, що питання матеріальних стимулів є сферою посилення інтересу найвищого керівництва готелю: що зацікавлена в жодній копійці, виділеній на фонд заробітної плати.

Але проблема полягає в тому, що немає жодного абсолютно правильного системи або об'єктивного рішення щодо того, хто і як платити. Ставлення людей до різних форм стимуляції є більш суб'єктивно. Рада є символом визнання та оцінки, і тому часто сприяє виникненню конфліктних ситуацій. Розробка та контроль системи заробітної плати є найскладнішим завданням для керівників організації як частини вирішення всебічної проблеми управління персоналом.

Фактори, що впливають на задоволення працівника системою заробітної плати:

- Задоволеність особистості з винагородою за свою роботу частково залежить від того, наскільки його очікування збігаються з тим, що він насправді отримує. Почуття задоволення або невдоволення виникає в процесі порівняння їхньої роботи, кваліфікації, освіти та прив'язаних трудових зусиль із зовнішніми та внутрішніми факторами, що стимулюють працю, тобто відмовляються від праці.

- Задоволеність працівника заробітною платою також пов'язана з тим, наскільки аналогічна праця сплачується в інших організаціях. Тобто працівник порівнює співвідношення внеску/повернення для себе з подібним співвідношенням для інших працівників. Тут слід зазначити, що різні люди по-різному оцінюють свій внесок у виробничу діяльність.

- Часто працівники неправильно сприймають оцінку трудового внеску своїх колег, що також є джерелом невдоволення. Крім того, існує тенденція до переоцінки розміру винагороди своїх колег, що не дозволяє зважувати його дотримання їхньої праці. Невдоволення заробітної плати та вороже ставлення до колег часто виникає через

відсутність точної інформації про зарплату або заробітну плату інших працівників.

- Зрештою, задоволення працівника залежить від комплексу стимулюючих заходів. Очевидно, моральні та матеріальні стимуляції однаково важливі і не можуть бути замінені один на одного. Робітники, які отримують високу зарплату за монотонну нерозумну працю, можуть висловити невдоволення відсутністю моральної стимуляції; А працівники, які отримують низьку зарплату за цікаву роботу, можуть бути незадоволені відсутністю матеріального стимулювання своєї праці.

Для ефективних стимулів для працівника необхідно виконати такі умови:

- Працівник повинен бути впевнений, що ефективна робота буде оцінена відповідно.

- Працівник повинен розглянути отриманий тип стимулювання до найважливішого для себе. Деякі працівники зацікавлені у просуванні служби, як вони хочуть влади; Інші зацікавлені у збільшенні пенсії, оскільки вони дійшли до людей похилого віку і хочуть відпочити, не піклуючись про гроші.

- Працівник повинен бути впевнений, що певний рівень особистої праці призведе до підвищення ефективності компанії в цілому. Стимулювання зростання ефективності праці може бути спричинені Види стимулів: гроші, визнання, просування тощо, якщо зусилля призводять до відповідного заохочення, можна підрахувати, що просування спричинить ще більший інтерес до працівника в ефективній роботі.

Таким чином, загальна концепція заробітної плати та стимулів, розроблена готелем, має велике значення. Багато провідних готелів, які мають таку концепцію, успішно застосовують на практиці систему заробітної плати, вбудовану в зарплату. Крім того, відмінності в матеріальних системах заохочення можуть бути спричинені бажанням зменшити вартість оподаткованого доходу, отриманого високооплачуваними категоріями працівників.

Питання внутрішнього та зовнішнього паритету в матеріальних стимулах. Для того, щоб підтримувати стан задоволення від заробітної плати від працівника, компанія повинна встановити приблизний паритет у оплаті різних груп працівників із порівнянними умовами праці. Наслідки винагороди за цінами нижче середнього можуть виявитися плачевними для компанії, оскільки талановиті фахівці віддадуть перевагу роботі в інших компаніях з більш високою заробітною платою. Але вартість підтримки

рівності в зарплаті також є досить високою.

Задоволення всіх вимог, виконаних конкурентною боротьбою за заробітну плату та систему стимулів працівників, розглядаються за найвищими посиленнями управління, як надзвичайна міра підтримки зовнішнього паритету в цій галузі, яка сама по собі є досить складною справою.

Наприклад, виплата компенсації керівництву та іншим талановитим працівникам у формі, що нагадує "безкоштовну оплату" у спорті, призводить до само орієнтації фахівців лише до кар'єри та підвищення власної зарплати. Деякі компанії, такі як IVM, надають велике значення системі компенсації. Однак велика сума загальних виплат на компенсацію не гарантує консолідацію найкращих працівників компанії. Щоб утримати їх на підприємстві, вони повинні платити більше, ніж ті, хто працює гірше; І ця різниця в оплаті повинна бути значною. У той же час, серед можливих наслідків нерівності у внутрішній системі заробітної плати, можна назвати розчарування працівників, зниження ефективності їх праці, а також втрата довіри до самої системи.

Нерівність оплати в організації може призвести до внутрішніх конфліктів, які потребуватимуть багато часу та енергії від керівників організації.

Таким чином, керівництво готелю завжди повинно вибирати середній ґрунт у питаннях ефективності матеріальних стимулів як таких та підтримки внутрішнього та зовнішнього паритету у винагороді своїх працівників. Можливо, що лідери ліній готові пожертвувати зовнішнім та внутрішнім паритету компанії у питаннях винагороди, щоб залучити найталановитіших працівників до своїх підрозділів.

Однак конкуренція є досить дорогою для готелю. Мати можливість контролювати стратегічну лінію розвитку готелю. Вони наполягають на розумному поєднанні морального та матеріального стимулювання найкращих працівників, щоб уникнути довгих і дорогих конфліктів, які, на їхню думку, можуть виникнути у випадку постійного збільшення зарплати тих самих працівників.

2.2. Моральне і матеріальне стимулювання персоналу

1. Надання посібників.
2. Нагороди та статусні відмінності.
3. Психологічні методи стимулювання.

Розглянемо ці методи послідовно. Найменший мотивуючий вплив має допомога, або так званий «соціальний пакет».

До посібників відносяться:

- 1) Додаткова допомога (за невідпрацьований час):

- відпустки та канікули;
- оплата лікарняних листів;
- виплата при звільненні;
- страховка з безробіття та додаткова допомога з безробіття (виплачується людям, які залишилися без роботи не з власної вини);

- 2) Виплата страховок:

- компенсації за нещасних випадків;
- страхування життя;
- госпіталізація, медичне страхування та страхування непрацездатності;

- 3) Пільгові послуги:

- персональні послуги (кредитування працівників, консультативні послуги, різноманітні програми допомоги службовцям, оренда квартири за рахунок підприємства);
- пільги, пов'язані з роботою (відпустка з догляду за дітьми, оплата транспортних витрат, послуги, пов'язані з харчуванням, оплата навчання тощо);

- 4) Пенсійні схеми.

Одна з проблем надання допомоги та пільг пов'язана з плануванням та обмеженням витрат підприємства.

Інша проблема — адекватність застосування допомоги як стимулюючого фактору. Так, «соціальний пакет» може сприйматися співробітниками як щось зрозуміле, а не як частина мотиваційної політики, спрямованої на підвищення ефективності роботи

співробітників.

Використання другого методу нематеріальної мотивації, пов'язаного з нагородами та статусними відмінностями, передбачає застосування двох основних принципів:

1) Нагородження має символічний сенс. Це означає, що цінність нагороди визначається її матеріальною вартістю (речі чи послуги), та її значимістю у тому співробітника, якого нагороджують.

2) Нагорода має винятковий характер і вручається за видатні результати роботи співробітника. Тобто незалежно від характеру нагороди отримати її можуть лише окремі співробітники і лише за досягнуті результати. В іншому випадку цей метод втрачає свою мотивуючу силу.

Види нагород:

1) Нагороди у матеріальному вираженні: подарунки, сувеніри, ордени та медалі тощо;

2) Нагороди у вигляді відзнак, що надають співробітнику можливість відрізнятись від своїх колег за будь-якими ознаками (наприклад, статусними): індивідуальні та групові звання, атрибутика компанії з іншим, ніж у інших, дизайном, перехідний прапор, розміщення фотографії на дошці пошани або на сайті компанії і т. д.;

3) Надання пільг, послуг чи привілеїв: путівки на відпочинок, квитки на концерт, можливість використання службового автомобіля, підвищення по службі тощо.

На відміну від посібників цей вид мотивування використовується тільки при нагородженні за успіхи, а не надається «автоматично» всім співробітникам.

Говорячи про психологічні способи мотивування співробітників, не можна не згадати про внутрішню мотивацію.

Внутрішня мотивація - це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, що міститься у самій діяльності.

Таким чином, передбачається, що кожна людина прагне досягнень і автономії в сфері діяльності, що його цікавить. У такому разі обмежуючі фактори (наприклад, обмеження у прийнятті рішень, контролюючий вплив системи матеріального стимулювання тощо) сприймаються співробітником як такі, що суперечать автономності, і тому активність та інтерес у таких видах діяльності знижується.

Докладніше зупинимося на кожному з рівнів.

Ключові характеристики роботи включають:

1. **Різноманітність умінь** — той ступінь, у якому робота вимагає різноманітних видів активності, які мають на увазі використання низки різних умінь та здібностей особистості. Різноманітність необхідних умінь підвищує суб'єктивну значущість роботи людини.
2. **Ідентифікованість завдання** — ступінь, з яким робота вимагає завершення цілісного та певного завдання, або етапу роботи від початку до кінця, з видимим результатом.
3. **Значимість завдання** — ступінь, у якій завдання має значний вплив життя чи роботу людей як у цій організації, і у зовнішньому оточенні.
4. **Автономність** - той ступінь, в якому робота надає реальну свободу, незалежність і можливість діяти на свій розсуд у плануванні роботи та визначенні способів її виконання.
5. **Зворотний зв'язок** — той ступінь, у якому виконання завдань супроводжується отриманням прямої та ясної інформації щодо ефективності роботи.

Основні психологічні стани:

1. **Значимість роботи** — той ступінь, у якій робота переживається людиною як значущий, корисний і стоїть.
2. **Переживання відповідальності за результати роботи** - ступінь, в якому людина відчувається особисто причетною до результатів роботи та відповідальних за них.
3. **Знання результатів** - ступінь, в якому людина знає і розуміє, наскільки ефективно вона виконує роботу на її протязі.

Описані характеристики роботи призводять до високого ступеня переживання основних психологічних станів, що призводить до таких результатів:

- підвищується внутрішня робоча мотивація;
- підвищується якість виконання;
- підвищується задоволеність працівників роботою.

Отже, згідно з цією моделлю людина переживає позитивні емоції в тій мірі, в якій він дізнається, що він особисто добре виконав завдання. Ця мотивація, що само генерується, буде найвищою, якщо присутні всі три стани і висока потреба індивідуального зростання у співробітників.

На закінчення хотілося б відзначити, що у внутрішній мотивації співробітників криється величезний потенціал. Готель «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» приділяє достатньо уваги особистості своїх співробітників та, по можливості, не демотивує їх, готель став для співробітників «другим будинком». У таких компаніях як готель «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» співробітники дуже лояльні і готові пережити всі труднощі разом і працювати на її благо, навіть якщо якісь моменти їх не влаштовують.

Система морального і матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, вкладених у підвищення трудовий активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці його якості. Для значної кількості російських підприємств при скороченні у доходах сімей характерно збільшення у доходах частки матеріальної винагороди.

Поділ заробітної плати на основну, що виплачується залежно від посади, і винагорода, що визначається за результатами індивідуального вкладу працівників, сприяє більш об'єктивній оцінці кількості та якості праці персоналу. Система стимулювання та оплати праці має бути доведена до всіх працівників. Повинна бути розроблена система оцінювання особистого внеску працівника. Важливо, щоб нова система стимулювання праці була простою розуміння працівника.

Методом простого опитування працівників готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» для оцінки відносної значущості факторів привабливості, з'ясувалося, що найбільшу привабливість представила матеріальна форма стимулювання праці.

Необхідно проводити диференціацію трудового вкладу працівників у основну діяльність. Вводити премії за якісну роботу з відвідувачами (швидкість обслуговування, відсутність простоїв, помилок, ввічливість).

Як було зазначено, зароблена плата працівників має складатися з кількох частин:

- по-перше, з опису трудових функцій у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» мають бути встановлені базові ставки з урахуванням стану ринку праці. Кожен співробітник повинен мати у собі не тільки опис своїх функцій, а й відповідний опис для вищого посадового рівня;
- по-друге, потрібні додаткові виплати, прямо пов'язані з досягненням планових показників підприємства (цільових орієнтирів);
- по-третє, можна запровадити спеціальні бонуси та комісійні доплати.

Для працівників готельної галузі формалізувати професійні вимоги непросто. У сфері маркетингу важливі знання послуг, здатність переконувати клієнтів, здійснювати ефективні міжособистісні комунікації, інтуїція та імпровізація. Проте, головна умова підвищення винагороди — зростання прибутку підприємства. Економічні реалії, такі як розширення різноманітності послуг, їх індивідуалізація, енергійна переорієнтація на запити споживачів, посилення конкуренції за якісними критеріями, посилюють тиск на діяльність готелів та відповідно вносять корективи до систем стимулювання.

Можна припустити, що й готель «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» впровадити децентралізовану політику винагороди, впровадити альтернативні форми заохочення, ускладнити маркетингові мети, завдяки ефективній політиці стимулювання можна досягти найкращих результатів, підвищити прибуток підприємства.

Систему стимулювання для даної категорії працівників повинна включати додаткові до зарплати форми винагороди.

Мета цих винагород полягає в наступному:

- мотивація співробітників та підвищення їх відповідальності;
- задоволення актуальних чи відчутних потреб співробітників, включаючи потреби, що стосуються безпеки, фінансової допомоги та забезпечення доходів на додаток до оплати;
- демонстрація того, як готель дбає про задоволення потреб своїх працівників.

Щоб у працівників, візьмемо наприклад відділ прийому та розміщення готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell», адміністратор, був стимул приносити підприємству велику прибуток необхідно розділити їхню заробітну плату кілька частин, таблиця 2.3

Таблиця 2.3

Складові частини заробленої плати у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

№	Найменування частин заробітної плати	Частка у загальній сумі заробленої плати
1	Основна (базова) частина	50%
2	Надбавки за вироблення	40%
3	Надбавки за вислугу років	5%
4	Коллективні премії	15%

Надбавки за вироблення мають на увазі виконання певного нормативу. Норматив повинен встановлюватися щокварталу, підвищуючись чи знижуючись залежно від виконання норм, ступеня використання робочого дня, дотримання трудової дисципліни. Кожен із цих факторів повинен оцінюватися окремо, а потім інтегруватися у загальну оцінку, що впливає на відсоток надбавки за вироблення. Надбавка за вироблення, в такий спосіб, може підвищуватися чи знижуватися залежно від виконаної працівником норми.

На даний момент норматив становить 625 000 грн з однієї зміни адміністратора (на місяць).

Якщо цей показник підвищується на 10%, то надбавки за вироблення з 40% підвищуються до 50%, якщо 15%, то до 55% тощо.

Якщо зміна адміністратора норматив не виконує, то надбавка за вироблення знижується на 5%.

Також необхідно вводити такий вид заохочення як премія із фонду директора. Для визначення оптимального розміру цієї премії можна використовувати метод «Дельфі».

Метод "Дельфі" - метод формування "інформованого інтуїтивного судження". Особливістю цього методу є ясне розуміння того, що ті чи інші риси передбачуваного майбутнього, на підставі яких повинні прийматися рішення в суспільстві, значною мірою ґрунтуються на особистих припущеннях окремих людей, а не на точній та суворій теорії.

У методі передбачається створення умов, що забезпечують найпродуктивнішу роботу експертної комісії. Це досягається рівномірністю процедури, можливістю поповнити інформацію про предмет експертизи, відмовою від колективної думки. Ще одна важлива властивість – зворотний зв'язок, що дозволяє експертам коригувати свої міркування з урахуванням проміжних усереднених оцінок та пояснень експертів, які висловили протилежні погляди. Для реалізації зворотного зв'язку потрібна багатотурова процедура. Експертизи за методом "Дельфі" проводяться зазвичай у 4 тури за допомогою анкетування.

Інформація, отримана від експерта, надходить у розпорядження аналітичної групи,

що забезпечує організацію, проведення, обробку проміжних та остаточних результатів експертизи.

Завдяки даному методу керівництво готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» може визначити величину матеріальної винагороди, яка оптимально вплине на підвищення працездатності своїх співробітників, а також виявиться прийнятною для прибутковості самого підприємства.

Аналітична група визначає експертів, які висловили "крайні" точки зору, дали найвищу і найнижчу оцінку альтернативі, усереднену думку експертів - медіану (Me), верхній і нижній кuartилі (Q0,25, Q0,75) - значення альтернативи, що оцінюється, вище і нижче яких розташовано 25% чисельних значень оцінок.

Відстань між кuartилями характеризує розкид експертних оцінок, і цим характеризує узгодженість точок зору експертів.

На другому турі "Дельфійської" процедури експертам пред'являється усереднена оцінка експертної комісії та обґрунтування експертів, які висловили "крайні" точки зору. Обґрунтування приймаються анонімно, без вказівки експертів, що їх дали. Після отримання додаткової інформації експерти зазвичай коригують свої оцінки.

Коригована інформація знову надходить до аналітичної групи. На третьому турі ця інформація разом з анонімними аргументаціями поставлених оцінок знову надсилається кожному учаснику. На основі одержаної інформації експерти переглядають попередні оцінки. Якщо ж оцінка якогось експерта значно виходить за межі загального інтервалу, то він має підтвердити достатньою аргументацією свою позицію та пояснити, чому попередня інформація та аргументація протилежних оцінок не змусили її змінити свою думку. На четвертому турі кожному експерту надається розподіл оцінок третього туру, і він має знову подати на розгляд переглянута оцінку у світлі отриманої інформації. Як показує практика, бажана згода настає до четвертого туру.

Для вибору напряму вдосконалення системи стимулювання було обрано метод «Дельфі». Для цього було запрошено 14 експертів. Опитування проводилося у 3 тури. Перший тур. Результати, і навіть ранжований ряд представлені в табл.2.4

Результати першого туру у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

Експертні дані (тис.грн.)	1000	2900	1500	2500	2100	1200	1700	2600	1100	2200	1200	1100	2400	2600
Ранжований ряд	1000	1100	1100	1200	1200	1500	1700	2100	2200	2400	2500	2600	2600	2900

Середнє значення оцінки, розраховується за формулою 1 $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$ (1)

$$\bar{X} = \frac{1000+1100+1100+1200+1200+1500+1700+2100+2200+2400+2500+2600+2600+2900}{14} = 1864,3$$

Середнє квадратичне відхилення оцінок, щорозраховується за формулою 2. (2)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 607,6$$

де n – число експертів, учасників в експертизі;

x_i – оцінка експерта.

Коефіцієнт варіації, розраховується по формулі 3

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (3)$$

$$v = \frac{607,6}{1864,3} \cdot 100\% = 32,6\%$$

Нижній кuartиль Q_{0,25}=1200

Верхній кuartиль Q_{0,75}=2500

Другий тур.

Таблиця 2.5

Результати другого туру у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

Експертні дані (тис.грн.)	950	2000	1900	1100	900	2000	2600	1500	2200	1000	1200	1100	1200	1300
Ранжований ий ряд	900	950	1000	1100	1200	1200	1300	1400	1500	1900	2000	2000	2200	2600

Середнє значення оцінки: = 1517,8

Середнє квадратичне відхилення оцінок: = 511,16

Коефіцієнт варіації: $n = 33,6\%$

Нижній кuartіль: $Q_{0,25} = 1100$

Верхній кuartал: $Q_{0,75} = 2000$

Третій тур.

Таблиця 2.6

Результат третього туру у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

Експертні дані (тис.грн.)	1200	1350	1100	1000	1300	1200	1000	1450	1200	1500	1000	1200	1400	1100
Ранжований ряд	1000	1000	1000	1100	1100	1200	1200	1200	1200	1300	1350	1400	1450	1500

Середнє значення оцінки: $x = 1221,4$

Середнє квадратичне відхилення оцінок: = 160,9

Коефіцієнт варіації: $n = 13,1$

Нижній кuartіль: $Q_{0,25} = 1100$

Верхній кuartал: $Q_{0,75} = 2000$

Таблиця 2.7

Загальні результати експертизи з турів у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»

Тур	Інтервал (тис.грн.)	Середня оцінка (тис.грн)	Варіація, %
1	1200 – 2500	1864,3	35
2	1100 – 2000	1517,8	33,6
3	1100 - 1350	1221,4	13,1

Оскільки після третього туру досягнуто високого рівня узгодженості думок експертів ($n=13,1\%$), це дозволило вважати експертизу завершеною і дійти невтішно висновку,

щовдосконаленнясистемистимулюванняслідпроводитивідповідно до аргументівнаведенимиекспертамивище, тобто. за допомогоюматеріальногостимулювання, причому сума заохоченьмає бути не менше 1221 грн.

Відтакпремія з фонду директора маєстановити 10% відзагальногообсягузаробітної плати, але нараховуватись вона має на його розсуд.

Наприклад, у лютому 2020 р. план виробленнябувперевиконанийзміноюадміністратора на 10%, крім того дана зміна принесла великий дохід, середаналогічнихзмін, і навітьпідприємствоотрималопонадзапланованийприбуток, тобто. на розсуд директора може бути видана преміяіз фонду директора. Розрахуємо розмір зарплати одного з адміністраторів за новою системою стимулюванняпраці:

- за новимирозрахункамипереважнабільшістьзаробленої плати становитиме 50% від 25340 грн. (цю зарплату без відрахуванняподаткупрацівникотримуєвідповідно до староїсистемистимулювання) тобто. базова частина = 12 670 грн.
- надбавка за виробленнястановитиме 40%, тобто. Надбавка = 10 136 грн. весь колективмолодий, тому надбавки за вислугуроківнемає.
- колективнапреміястановитиме 15% = 3801 грн.
- преміяіз фонду директора 10% = 2534 грн.

Загальна сума зарплатистановитиме 29 141 грн.

За старою системою оплати працізароблена плата становила 15 340 грн. без вирахуванняподатку. Виходячи з цьогоможнадійтиневтішноговисновку у тому, щорезультатизастосуваннясистемистимулювання показали, щозросла зарплата працівників, отжезрослаприбуток, отжевикористанняцьогопропозиції є ефективним.

Загострившиувагу на колективнихпреміях, вони поширюються на зміниадміністраторів і можутьдосягати 15% збільшення до заробленої плати. Протягоммісяцявідбуваєтьсяпідрахунокприбуткузміниадміністраторів, зміна яка принесла велику виручкуотримує надбавку до заробленої плати (надбавку отримуєлише одна зміна).

Є низка стимулів, якіможна такожзастосовувати до працівниківготелю. До цихстимулівможнавіднести:

1. Стимул особистої безпеки. Сюди відносяться пільги, що підвищують індивідуальну особисту безпеку щодо хвороби, подій чи скорочення штатів.

2. Особисті потреби. Цей тип пільг визнає необхідність реалізації певних особистих потреб та відповідальності, наприклад, вихідні та інші форми відпочинку, турбота про дітей, консультування зі скорочення штатів, фінансове консультування, сприяння зміцненню здоров'я та відпочинку.

3. Фінансове сприяння/допомога. Кредити, допомога у купівлі великого габаритного товару (меблі, авто та ін.), розподіл допомоги, знижки та членські внески.

4. Інші пільги. Їхня роль полягає в тому, щоб підвищити рівень життя співробітників. До них відносяться субсидовані їбиди, знижки на одяг, відшкодування телефонних витрат та допомога за допомогою кредитних карток.

Наведемо порівняльну таблицю видів заробітної плати персоналу до впровадження та після впровадження системи стимулювання.

Таблиця 2.8

Складові частини заробленої плати в готелі «SkyLoft Hotel Kyiv by Rixwell»

Співробітники	Зарплата до впровадження системи стимулювання	Зарплата після впровадження системи стимулювання
Адміністратори	- основна частина - фіксована премія	- основна частина 50% - Надбавки за вироблення 40% - Надбавки за вислугу років 5% - колективні премії 15% - премії із фонду директора 10%

У грошовому еквіваленті порівняльний аналіз видів заробітної плати персоналу до застосування і після застосування системи стимулювання представлений у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Складові частини заробітної плати у грошовому еквіваленті

Співробітники	Складові частини	Зарплата до застосування системи стимулювання (грн.)	Зарплата після застосування системи стимулювання (грн.)
адміністратора	основна частина	25340	12670
	фіксована премія	-	-
	надбавка за вироблення	-	10136
	надбавка за вислугу років	-	-
	колективна премія	-	3801
	премія з фонду директора	-	2534
	Разом:	25340	29141

В результаті, можна зробити висновок, що впровадження запропонованої системи стимулювання, суть якої полягає у використанні гнучких систем оплати праці, заснованих на обліку кінцевих результатів роботи організації та індивідуального вкладу працівника, має виявитися економічно ефективним для даного підприємства, оскільки розмір заробітної плати працівника на пряму залежить від продуктивності та результативності його праці.

Підбиваючи підсумки виконаної роботи необхідно підкреслити, що саме фактор взаємо віддачі даної системи стимулювання повинен позитивно позначитися на

прибутку готелю, а також суттєво підвищити рівень задоволеності працівників від їх діяльності на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи був аналіз впливу системи мотивації праці персоналу на скорочення плинності кадрів у готелі «SkyLoftHotelKyivbyRixwell».

Для реалізації поставленої мети було виконано такі завдання:

- 1) Вивчено теоретичні та методологічні основи мотивації персоналу.
- 2) Проаналізовано систему управління мотивацією персоналу на прикладі готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell»;
- 3) Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» з метою зниження плинності кадрів та розрахована економічна ефективність розроблених заходів.

Мотивація є складним процесом спонукання людини до певної поведінки та діяльності під впливом усередині особистісних та зовнішніх факторів. У немотивованих співробітників немає інтересу, якої – або роботі, що викликає плинність кадрів у організації.

Виявлено, що проблема плинності співробітників вважається однією з

Основні труднощі готелю «SkyLoftHotelKyivbyRixwell». Плинність кадрів – це рух робочої сили, зумовлене незадоволеністю співробітника власним робітником місцем та в цілому організацією. З метою зменшення плинності кадрів необхідно мотивувати працівників. В організації має бути ефективна система мотивації, а мотивація має вагомий взаємозв'язок із організаційною культурою. Таким чином, якщо в організації розвинена система мотивації та хороша корпоративна культура, то плинність кадрів буде набагато нижчою.

У досліджуваній організації було виявлено проблеми системи мотивації персоналу, а саме, що в готелі організаційна культура має певні недоліки, що впливає і на мотиваційну складову системи управління персоналом, а також виявлена висока плинність кадрів.

Було розроблено практичні рекомендації, які повинні знизити плинність кадрів у створенні. Гіпотезою дослідження послужила пропозиція у тому, що мотивація трудової діяльності персоналу в готельному бізнесі має таке ж великий вплив, як і будь-якої іншої організації. Гіпотеза випускний кваліфікаційна робота підтвердилася. Мотивація – дуже важливий момент при побудові управлінської системи будь-якого бізнесу. В даний час, незважаючи на інтенсивне формування технологій, покращення різного роду професійного обладнання, запорукою ефективної діяльності будь-якого підприємства є його штат. Область готельного бізнесу можна назвати одним з найяскравіших прикладів, оскільки саме персонал забезпечує якісний сервіс, який надалі багато в чому впливає на формування враження про надану послугу у споживача. Для забезпечення ефективної роботи персоналу роботодавець має велике увагу приділяти мотиваційному аспекту.

Недоліки системи стимулювання персоналу підприємстваявно виявляються у періоди максимального попиту послуги підприємства. Основними напрямками розвитку системи стимулювання персоналу на «SkyLoftHotelKyivbyRixwell» в умовах, що склалися, можуть стати:

- Застосування нової методики розрахунку заробітної плати;
- Розширення соціального пакету як спосіб підвищення мотивації персоналу «SkyLoftHotelKyivbyRixwell».

Потреба у повазі та визнанні: можливість професійного зростання та досягнення високого суспільного становища; публікації статей, використання на виставках як представника компанії; конкурентний рівень оплати праці, подарунки тощо.

Наступна розглянута потреба - це потреба приналежності до певної соціальної групи у якій були запропоновані: участь у творчих колективах чи колективах за інтересами, участь у громадських рухах, зустрічі з керівництвом; матеріальна допомога у критичні моменти життя; навчання персоналу.

Розглядаючи потребу у безпеці та захисті було запропоновано наступне:

конкурентний рівень оплати праці, страхування на суттєві суми, оплата ліків; корпоративні заходи та свята; інформування громадськості та колективу про довгострокові перспективи діяльності компанії та ін.

Щодо фізіологічної потреби, то було запропоновано: формувати матеріальне стимулювання таким чином, щоб середньоматеріальна оцінка праці працівника не була нижчою за існуючу на ринку для спеціаліста його кваліфікації.

Підвищення соціальних гарантій, збільшить рівень життя працівників та дозволить залучати до роботи професіоналів з високими вимогами місцю роботи.

Всі ці заходи неминуче призведуть до збільшення працездатності персоналу відповідно вплинуть на якість надання послуг.

Таким чином, дотримуючись запропонованих заходів можна досягти найефективнішої роботи персоналу, а відтак і цілеспрямований і згуртований колектив підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці : закон України : [прийнято Верховною Радою 24.03.1995 р., № 108/95ВР] // Урядовий кур'єр. – № 72–73. – С. 10–11.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузина. – Харків : ІНЖЕК, 2016. – 184 с.
3. Гришина Н.В., Войт Д.С., Коваленко І.О., Асламова К. В. Економічна діагностика конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва регіону та шляхи її підвищення. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 4, 2020.
4. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiyupravlinnyapersonalom/> (дата звернення 22.01.2017).
5. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. №4 (52). С.161-169.
6. Іртищева І.О., Тубальцева Н.П., Гришина Н.В., Крамаренко І.С., Сергійчук С.І. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 75–80.
7. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. Ефективна економіка. 2020. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8074> (дата звернення: 01.08.2020).
8. Іртищева І.О., Попадинець Н.М., Крамаренко І.С., Данило С.І., Журавель Ю.В.

Стратегічні орієнтири державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів. Регіональна економіка. 2020. № 2 (96). С. 131-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-11>.

9. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.

10. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. –№1. – С. 126-135.

11. Колупаєва І.В. Методологія інституціоналізму як науково-теоретична основа регулювання економіки / І.В. Колупаєва // Причорноморські економічні студії. – 2016. – №8. – С. 62-65.

12. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Л. В. Лазоренко. – Режим доступу: http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf.

13. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. Економічний часопис XXI. №156 (1-2). 2016. С.88- 91.

14. СалливанДж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. URL: <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenijatalantami-i-planirovanija-personala> (дата звернення 22.01.2017).

15. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Одеса. 2020. Випуск 54. С. 60-67. <https://doi.org/10.32843/bses.54-9>

16. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку / О.О. Стрижак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2016. – Випуск 4(99). – С. 116-123.

17. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.

18. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die Bedeutung des Offenen Informationsaustauschs / G. J. Raisig // Personalführung. – 12. – S. 1062–1067.

19. RealMinimumWages. OrganizationforEconomicCo-operationandDevelopment.
URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RMW#>
20. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
21. Каличева Н.С., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
22. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018.
23. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення 20.05.2021)
24. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БАК, 2019. 620с.
25. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
26. Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення 15.05.2021)
27. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: веб-сайт. URL: [https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html#:~:text=Система%20мотивації%20характеризує%20сукупність%20взаємозв'язів%20діяльності%20підприємства%20\(організації\).](https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html#:~:text=Система%20мотивації%20характеризує%20сукупність%20взаємозв'язів%20діяльності%20підприємства%20(організації).) (дата звернення 18.05.2021)
28. Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html> (дата звернення 20.05.2021)
29. Процьків А.Р., Кругляк А.В. Мотивація персоналу як невід'ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення 15.05.2021)
30. Thomas A. Stewart. Intellectualcapital. Thewnewwealthoforganizations. NewYork, 2019

