

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування лояльності персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 8с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Караміч
Аліни
Ігорівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко
Маргарита
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

КАРАМІЧ АЛІНІ ІГОРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування лояльності персоналу готелю «Київ 365», м.Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування лояльності персоналу готелю

Об'єкт дослідження – процес формування лояльності персоналу готелю

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до формування лояльності персоналу готелю

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Передумови формування лояльності персоналу готелю «Київ 365»

1.1. Оцінка корпоративної культури, як передумови формування лояльності персоналу готелю

1.2 Типи лояльності персоналу

РОЗДІЛ 2. Напрями формування лояльності персоналу готелю «Київ 365»

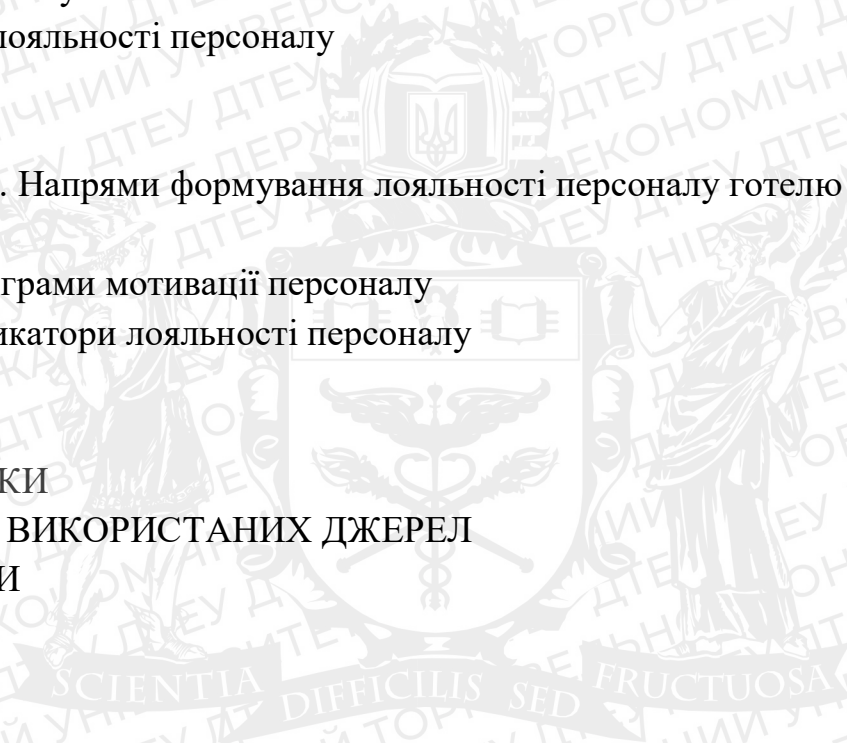
2.1. Програми мотивації персоналу

2.2. Індикатори лояльності персоналу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 11.02.2023 р	29.01.2023 р. 11.02.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф.

_____ (підпис)

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

А.І. Караміч

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота виконана у встановлені терміни, відповідно до вимог! У першому розділі проаналізовано результати господарської діяльності та визначено особливості функціонування підприємства за темою диплому.

Другий розділ присвячено обґрунтованим пропозиціям, які дозволяють підприємству досягти мети діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.Г. Бойко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Караміч А.І.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ___ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ 365», М. КИЇВ.....	9
1.1. Оцінка корпоративної культури, як передумови формування лояльності персоналу готелю	9
1.2. Типи лояльності персоналу	17
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ 365», М. КИЇВ.....	24
2.1. Програми мотивації персоналу	24
2.2. Індикатори лояльності персоналу.....	32
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ефективно функціонування компанії залежить від якості її трудових ресурсів. Кадровий потенціал є конкурентною перевагою та засобом підвищення ефективної діяльності компанії. Персонал сьогодні розглядається як чинник конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії – як конкурентна перевага. Найважливішим елементом оптимізації системи кадрового менеджменту виступає необхідність розкриття трудового потенціалу персоналу у процесі трудової діяльності, у створенні умов, що підтримують у працівника бажання вдосконалюватися, стимулюючих його не тільки до продуктивної роботи, а й до саморозвитку як особистості. Багато керівників помилково вважають, що матеріального стимулювання праці працівників цілком достатньо успішної діяльності компанії. Таке розуміння мотиваційного процесу призводить до орієнтації на короткострокові економічні цілі, що не викликає зацікавленості у своєму розвитку, професійному самовдосконаленні співробітників компанії. Тому кожній компанії, яка прагне бути лідером та закріпити своє становище на ринку, слід приділяти належну увагу феномену організаційної лояльності. Лояльне ставлення до компанії впливає на плинність кадрів і результативність діяльності співробітників.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що співробітники з високим рівнем лояльності до своєї компанії мають більшу свідомість, працездатність, вони показують більшу ефективність і продуктивність своєї праці.

Проблему формування лояльності персоналу досліджували такі вітчизняні науковці як Богоявленський О.В., Бутиліна О.В., Василик А. В., Кравченко А. Є., Галько Л.Р., Заболотна В.О., Ковбас Г. І., Лисиця Н. М., Войтович Н. Г., Никоненко А. В. Та інші автори.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування лояльності персоналу готелю. Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- провести оцінку корпоративної культури, як передумови формування лояльності персоналу готелю «Київ-365»;
- визначити типи лояльності персоналу готелю «Київ-365»;
- розробити програми мотивації персоналу готелю «Київ-365»;
- розрахувати індикатори лояльності персоналу готелю «Київ-365».

Об’єкт дослідження – процес формування лояльності персоналу готелю.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до формування лояльності персоналу готелю.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел з проблеми дослідження, збирання емпіричних даних (опитування, анкетування), синтез теоретичних та емпіричних матеріалів.

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

1.1. Оцінка корпоративної культури, як передумови формування лояльності персоналу готелю «Київ-365»

Готель «Київ-365» (ТОВ «Київ-365») відноситься до мережі готелів «Відпочинок-365». Готель був зареєстрований в 2018 році. Код ЄДРПОУ: 42031099. Види діяльності за КВЕД:

- Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- Інші: 79.11 Діяльність туристичних агентств; 79.12 Діяльність туристичних операторів; 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

Адреса розміщення готелю: Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Софіївська Борщагівка, вул. Мала Кільцева, буд.1.

Готель «Київ-365» відповідає 4*. Дане підприємство надає якісні послуги з розміщення, і за багатьох років роботи готель набув досить високого статусу в місті та ряду постійних клієнтів, які приїжджають з інших країн та міст.

Для того, щоб гості залишалися задоволені апартаментами, а також провели час у комфортній та невимушеній обстановці, готель надає 63 номери різних рівнів та потреб, ресторану, кафе, бар, конференц-зали, салон краси. Прайс на розміщення в готелі наведено в дод.А.

Номери оснащені всім необхідним: телефон, сейф, телебачення та інше. Клієнта також пропонуються і додаткові послуги, такі як: автомобільна парковка, камера зберігання багажу, бізнес-центр, банкомат в холі готелю, конференц-зали, у всіх номерах і громадських зонах працює безкоштовний Wi-Fi.

Організаційна структура готелю «Київ-365» наведена на рис.1.1.

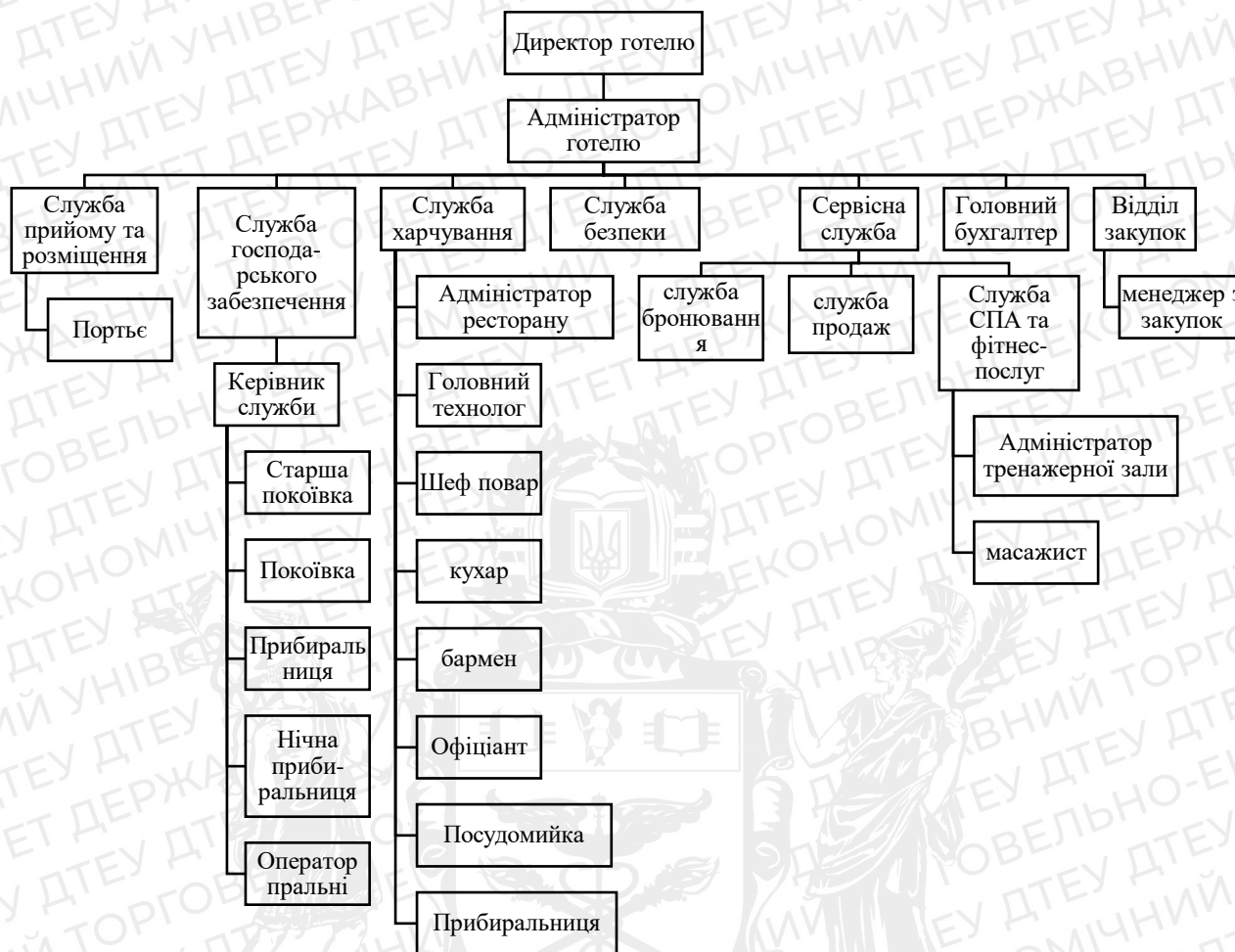


Рис. 1.1. Організаційна структура готелю «Київ-365»

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

Штат персоналу готелю «Київ-365» складається з 28 працівників. Організаційна структура є лінійно-функціональною. Управління готелем здійснює директор, якому підпорядковуються керівники відділів та адміністратор готелю. Керівники відділів відповідають за ефективність роботи своєї відділів.

Розглянемо сервісне обслуговування в готелі.

Оплата за послуги готелю можлива роздрібними способами оплати, як за готівку, за банківськими картками Visa\Master Card, так і за безготівковий розрахунок. Готель «Київ-365» пропонує гостям такі послуги, як:

- Шведські сніданки/вечері. Сніданки надаються за системою «Шведський стіл» щоранку з 7:00 до 10:00 у ресторані «Київ-365».

Комплексні вечері надаються також за системою «шведський стіл» з 18:00 до 20:00 у ресторані «Київ-365».

- Англомовний персонал на ресепшн. Адміністратори готелю завжди раді та готові допомогти гостю з будь-якого питання. Офіційна мова у службі розміщення українська та англійська, оскільки серед клієнтів багато іноземців. Служба розміщення має достатні знання англійської мови, що дозволяє співробітнику повністю та професійно спілкуватися з гостем.
- Візова підтримка та реєстрація іноземних громадян. Співробітники служби прийому та розміщення без проблем зареєструють іноземних громадян у готелі та видадуть усі необхідні документи для перебування на території України.
- Room-сервіс. Room-сервіс – це цілодобове замовлення будь-яких страв та напоїв у номері, які пропонує ресторан «Київ-365». Гість зможе замовити сніданок або будь-які страви та напої безпосередньо в номер за допомогою телефонного дзвінка.
- Конференц-зали. Готель «Київ-365» розуміє, що для бізнес-клієнтів важлива кожна хвилина, саме тому він створив оптимальні та зручні умови для того, щоб гості змогли вирішити всі ділові питання, не виходячи з готелю, адже саме так гість не втрачає жодної хвилини свого дорогоцінного часу. Готель «Київ-365» пропонує на вибір кілька конференц-залів для проведення бізнес-семінарів, тренінгів, ділових зустрічей та інших важливих заходів.
- Безкоштовна охороняема парковка. Для гостей готелю «Київ-365» надається безкоштовна парковка, яка знаходиться під цілодобовим відеоспостереженням та розташована на території готелю.
- Інтернет Wi-Fi. На всій території готелю «Київ-365» доступний безкоштовний інтернет, неважливо, чи проживає гість у готелі або він є відвідувачем бару. Гість може завжди безкоштовно скористатись ним на будь-якому гаджеті.

- Трансфер. Готель «Київ-365» зустріне гостя в аеропорту, а також відвезе на ділову зустріч.
- Виклик таксі. Готель «Київ-365» допоможе здійснити екскурсію значними та цікавими місцями міста Київ та Київської області.
- Зберігання багажу. Готель «Київ-365» пропонує послуги зберігання речей гостей, які проживають у готелі та тимчасово вибули з готелю.

Отже, готель «Київ-365» робить все можливе, щоб зробити перебування гостя максимально комфортним.

Для готелю «Київ-365» персонал є ключовим ресурсом. Готель має власні стандарти поведінки співробітників і виконання функціональних завдань, що відповідають усім вимогам.

Проаналізуємо корпоративну культуру готелю «Київ-365».

З точки зору класифікації, запропонованої Камероном та Куїном, корпоративну культуру готелю «Київ-365» можна назвати клановою (сімейною), яка характерна для компаній, які фокусують увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності та унікальності кожного співробітника.

Відповідно до класифікації, запропонованої Д. Зонненфельдом, корпоративну культуру готелю «Київ-365» можна віднести до типу «Клубної культури». Вона відповідає її основним вимогам: спрацьованістю співробітників, командній роботі. Кар'єрне зростання працівників відбувається поступово, оскільки на кожному новому рівні він досягає всі тонкощі цієї спеціальності та повною мірою опановує майстерність. Персонал готелю має широкий професійний світогляд, взаємозамінний. У готелі «Київ-365» вітається просування службовими сходами.

У службі розміщення готелю «Барнаул» дотримуються стандартів зовнішнього вигляду співробітника, а саме:

- зачіска, волосся акуратно укладені та прибрані з обличчя;
- костюм чистий і відпрасований, рукави короткі, блузка застібнута на всі гудзики;
- наявність бейджу, який видно гостям.

Розмова з гостями ведеться доброзичливо і лише стоячи. Співробітник перший вітається із гостем. Мова співробітника повинна бути чітка, грамотна та послідовна. На робочому місці у всіх співробітників чистота та порядок.

Клієнт чи співрозмовник вислуховується персоналом уважно. Потрібна клієнту інформація надається швидко та чітко. Заходи щодо згладжування конфліктної ситуації вживаються спокійно. У колективі служби розбіжностей немає, соціально-психологічний клімат сприятливий.

У готелі «Київ-365» існує безліч способів стимулювання персоналу, до них відносяться: повний соціальний пакет, висока заробітна плата, можливість брати напої та кондитерські вироби в барі за собівартістю, знижка на послуги фітнес-клубу, наявність корпоративного таксі для працівників, які залишаються допізна у готелі, а також курси англійської мови для персоналу за рахунок підприємства.

У готелі уважно стежать за рівнем освіти персоналу, у ньому працюють лише люди, які здобули освіту у сфері готельного господарства та знають іноземну мову. Також керівництво готелю намагається розвивати навички персоналу, періодично посилаючи працівників на різні тренінги та семінари, що дає їм можливість самовдосконалюватись та рости у професійному плані. Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш ефективним способом мотивації персоналу керівництво готелю «Київ-365» вважає поєднання матеріальних і моральних стимулів.

Також слід зазначити, що працівникам готелю надається година часу на обід та відпочинок під час трудового дня. Персоналу дуже зручно харчуватися у службовому їдальні готелю, де на кожен прийом їжі їм надається меню у форматі «шведський стіл». Приємним бонусом є факт відсутності оплати, оскільки всі корпоративні обіди йдуть за рахунок підприємства.

Не менш важливим фактором є наявність посадових інструкцій, щоб працівник готелю чітко розумів свої обов'язки та права. Посадова інструкція – це документ, який регламентує виробничі повноваження та обов'язки працівника.

Участь в обговоренні посадової інструкції дає можливість працівникові

впливати на умови, організацію та критерії оцінки його праці, що безсумнівно позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.

Для співробітника організації система дозволяє:

- усвідомити своє місце в існуючій ієрархії позицій та оцінити його роль для готелю;
- отримувати справедливу винагороду за роботу – залежно від рівня складності, відповідальності тощо;
- оцінити перспективи професійного та кар'єрного зростання;
- отримати можливість «горизонтального» розвитку кар'єри (просування ступенями майстерності в межах однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та авторитету);
- постійно набувати нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на вищій посаді.

Соціально-психологічні методи управління у готелі «Київ-365» застосовуються на трьох основних етапах роботи з персоналом: при прийомі на роботу безпосередньо, коли працівник виконує свої обов'язки, коли співробітники звільняються.

Відповідно до аспектів, зазначених Гертом Хофстедом, корпоративну культуру можна охарактеризувати наступним чином (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Характеристика корпоративної культури готелю «Київ-365» (за Г. Хофстедом)

Аспект 1	Характеристика 2
Неприйняття невизначеності	Існує високий рівень неприйняття невизначеності. Це пов'язано з бажанням персоналу працювати у чіткій та зрозумілій організаційній структурі. Суперництво не схвалюється. Керівники є експертами у галузі менеджменту.
Мужність - жіночність	Спостерігається прояв жіночності, оскільки існує спокійна приємна робоча атмосфера, низький рівень стресу

Продовження табл.1.1

1	2
---	---

Дистанція влади	Переважає низька дистанція влади. Це виражається в наступному: прийняття будь-якого рішення в готелі можливе тільки після обговорення з оточенням; кожен працівник має право висловити свою точку зору; керівники та підлеглі спілкуються на «ти»; одні й ті ж правила для всіх.
Індивідуалізм – колективізм	В компанії переважно спостерігається колективізм. Це відбивається у прийнятті групових рішень, компанія порівнянна із сім'єю. Просування відбувається лише всередині компанії відповідно до досвіду. У співробітників простежується почуття обов'язку та вірності. Лідерство використовує традиційні методи мотивації. Команда почувається згуртованою

Джерело: розроблено автором

Таким чином, керівництво готелю «Київ-365» приділяє достатньо уваги корпоративній культурі.

Для повнішого аналізу корпоративної культури необхідно проаналізувати її ефективність. Для цієї оцінки було використано дані опитування, проведеного керівництвом серед співробітників готелю «Київ-365». Опитування проводилося на основі опитувального листа, де співробітників просили дати відповіді на запропоновані питання, що стосуються безпосередньо корпоративної культури компанії. Усього було опитано 25 працівників готелю. Анкету наведено в дод.Б.

В анкеті було питання, що стосується історії готелю «Київ-365». Понад три чверті опитуваних заявили, що знайомі з нею (76%). Недостатньо добре історію своєї компанії знають лише 15%. Це дозволяє зробити висновок про те, що працівники готелю «Київ-365» зацікавлені в тому, щоб вивчати історію мережі готелів «Відпочинок-365», як вона розвивається. Цей факт, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, що робота в готелі для них важлива.

При цьому, на питання, скільки часу вони працевлаштовані в компанії, 27% заявили, що термін цей становить понад 12 місяців, ще 25% працюють у діапазоні від 2 до 3 років. 48%, що залишилися, зайняті в компанії після того, як відкрився магазин. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що команда в готелю «Київ-365» досить недосвідчена і через це можуть спостерігатися проблеми зі стабільністю.

На питання, наскільки співробітники знайомі з місією готелю «Київ-365», відповіді є незадовільними. 15% від опитаних зовсім не мають жодного поняття про місію готелю, для майже половини (47%) місія представляється досить розмитою, і лише 38% повністю володіють всією необхідною інформацією. Поняття про стратегію також недостатнє для готелю «Київ-365», лише 58% від опитаних вона знайома.

Під терміном корпоративна культура багато співробітників розуміють спільні відзначення свят (так сказали 9%), ще 25% заявили, що це соціальна допомога в компанії. Найбільш відповідні відповіді дали ті, хто вважає, що це сукупність різних традицій, притаманних компанії (26%) і існування конкретних знаків, дозволяють виділити фірму серед інших (28%).

Більшості співробітників (79% проти 21%) відома інформація про те, де містяться правила щодо поведінки працівників під час здійснення своїх професійних обов'язків. Опитування показало, що більшість опитаних співробітників готелю «Київ-365» отримали інформацію про цілі її діяльності з інтерв'ю з менеджером - 35% та 32% з документів. Це свідчить про те, що бесіди про цілі готелю зі співробітниками проводяться. Проте 17% не мають такої інформації.

Для більшості працівників, які проходили опитування, важливою тією чи іншою мірою працювати з людьми, які добре взаємодіють між собою. Усього 24% заявили, що для них це не потрібно. Основною цінністю співробітників готелю «Київ-365» є розмір заробітної плати, про це свідчать 36% відповідей, а також оцінка праці – 28%. Стабільність робочого місця вказали лише 17%, можливість участі у прийнятті рішень – 14%. І лише 5% важлива цікава робота.

Більшість працівників вважають, що найважливішими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси - 55%, найменш важливими є доплати за стаж роботи - 10%. Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода – 27%, корпоративні свята – 20% та соціальне забезпечення – 53%.

Для 53% опитаних співробітників дуже важливо мати гарні можливості для кар'єрного зростання, відповідно 47% не дуже важливі.

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що в готелю «Київ-365» підвищення кваліфікації персоналу проводиться досить добре, бо так вважають більшість опитаних співробітників – 88%.

Більшість співробітників компанії хочуть довгий час працювати в готелю «Київ-365» - 73%, відповідно 27% респондентів планують працювати в готелі недовго. Тобто майже третина працівників планують шукати іншу роботу, що має насторожити керівництво. 66% працівників задоволені існуючою корпоративною культурою, що становить майже дві третини опитаних. Проте є працівники, які або задоволені існуючою культурою (12%), або частково задоволені нею (22%).

Таким чином, можна зробити висновок, що керівництво готелю намагається зробити для персоналу комфортні умови роботи, а також докладє всіх зусиль, щоб утримати у колективі кожного працівника. Також, керівництво готелю приділяє велику увагу обслуговуванню гостей, намагається добре мотивувати персонал, щоб він продуктивно працював, адже ставлення персоналу до своєї роботи – це запорука успішної діяльності готелю «Київ-365». Корпоративна культура сформована, сприяє розвитку персоналу, але має ряд недоліків.

1.2. Типи лояльності персоналу

Для оцінки рівня лояльності персоналу до компанії було взято три методи: опитування, інтерв'ю та eNPS.

За результатами опитування (на предмет задоволеності роботою в компанії) можна сказати про рівень задоволеності працівників готелю (рис.1.2). Як бачимо, за 3 ключовими питаннями: організація праці, оплата праці та соціально-психологічний клімат, працівники переважно задоволені.



Рис. 1.2. Результати опитування співробітників готелю «Київ-365», %

Джерело: побудовано автором

Найвищим є рівень задоволеності соціально-психологічним кліматом (84%), що свідчить про гарну атмосферу в колективі, яку змогло створити керівництво. Однак, рівень задоволеності рівнем оплати праці лише 60%, тобто в готелі низький рівень матеріальної мотивації персоналу. Модернізація або розробка нової програми лояльності дозволить покращити показники задоволеності співробітників, що згодом може призвести до більш високих рівнів лояльності.

Також необхідність програми лояльності відбивається на показниках продуктивності праці (рис.1.3). Як бачимо, продуктивність праці виросла в 2020 році на 9,24% та в 2021 році на 8,75%, тобто не зважаючи на неповну задоволеність персоналу спостерігається позитивна динаміка показників продуктивності праці.

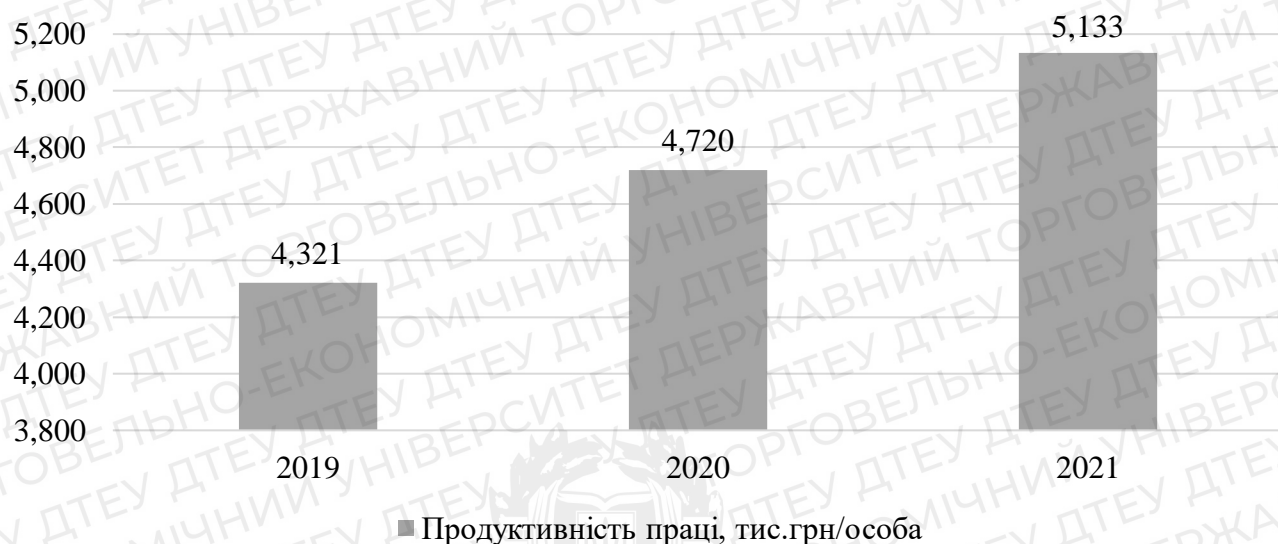


Рис. 1.3. Динаміка продуктивності праці готелю «Київ-365», тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Київ-365»

Проаналізуємо показники плинності кадрів, які також є індикатором лояльності персоналу компанії (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Динаміка показників плинності персоналу готелю «Київ-365»
в 2019-2021 р.р.**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2020/2019	Відхилення, 2021/2020
Облікова чисельність персоналу	28	28	28	0	0
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	5	6	4	1	-2
Звільнено персоналу протягом року	5	6	4	1	-2
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	1	0	0	-1	0
Коефіцієнт плинності персоналу, %	17,86	21,43	14,29	3,57	-7,14
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	46,43	50,00	39,29	3,57	-10,71

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Київ-365»

З табл.1.2 бачимо, що коефіцієнт плинності персоналу знизився з 17,86% до 14,29% за три роки, проте, щорічно персонал звільняється та доводиться

шукати нових кадрів. Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 46,43% до 39,29% через те, що в 2019 році звільнились працівники, які працювали в компанії понад 5 років через незадоволеність рівнем оплати праці.

Проаналізуємо показники порушення трудової дисципліни готелю «Київ-365» в 2019-2021 р.р. (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка показників порушення трудової дисципліни готелю «Київ-365» в 2019-2021 р.р.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2020/2019	Відхилення, 2021/2020
Облікова чисельність персоналу	28	28	28	0	0
Кількість порушень дисципліни за рік	5,00	7,00	5,00	2,00	-2,00
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,18	0,25	0,18	0,07	-0,07

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Київ-365»

Як бачимо, коефіцієнт трудової дисципліни зростав в 2020 році та склав 0,18 в 2021 році. Тобто, протягом року було 5 випадків порушення трудової дисципліни (не вихід на роботу без попередження керівництва заздалегідь).

За результатами інтерв'ю можна сказати, що більшість респондентів описує проблеми, пов'язані з початковим рівнем лояльності, такі як велике навантаження, незручний графік роботи, одноманітна робота, вимога виконання тих дій, які не пояснюються до кінця або взагалі не пояснюються навіщо потрібні. Оскільки невдоволення перебувають у початковому рівні, співробітники компанії що неспроможні перейти більш високий рівень лояльності, тому компанії необхідні зміни.

Для визначення рівня лояльності працівників готелю «Київ-365» було використано індекс чистої лояльності співробітників. У нашому випадку замість питання «Яка ймовірність, що ви порекомендуєте роботу в компанії своїм друзям чи знайомим?» було використано ключове твердження: «В даний час багато співробітників компанії паралельно шукають іншу роботу», – за яким розраховуватиметься індекс лояльності співробітника.

Отримані відповіді відповідно до оцінної шкали анкети розбиваємо на три категорії: лояльних співробітників, нейтралів (пасивних) та детракторів (критиків). Пункти опитувальника є простими твердженнями:

- 1 бал – категорично не згоден із твердженням (ні);
- 2 бали – скоріше ні;
- 3 бали – ні те, ні інше (не знаю);
- 4 бали – скоріше згоден;
- 5 балів – повністю згоден.

Таким чином, поділ співробітників за трьома групами здійснився наступним чином: респонденти, які поставили 5 або 4 бали, відносять до критиків (детракторів), 3 бали – до нейтральних (пасивних), а 2 та 1 балів – до лояльних (промоутерів).

На основі отриманих результатів чистий індекс лояльності співробітників розраховується за такою формулою:

$$eNPS = C - K \quad (1.1)$$

де eNPS – індекс лояльності працівників, %;

C – кількість прихильників у компанії, %;

K – кількість критиків у компанії, %.

При цьому пасивних співробітників, які вибрали на свій розсуд 3 бали відповідно до оцінної шкали, для розрахунку NPS враховують у кількості опитаних респондентів.

Модель залежності лояльності та задоволеності персоналу виділяє три зони рівня лояльності:

1. Зона нелояльних співробітників та зона втечі: присутні негативно налаштовані співробітники та співробітники, які розглядають інші пропозиції роботодавців, готові піти з компанії у будь-який момент.

2. Зона байдужості: співробітники, що не визначилися.

3. Зона лояльних співробітників та зона прив'язаності: співробітники, прив'язані до компанії та що залишаються за різних умов роботи.

У ході проведення дослідження було отримано відповіді 25 респондентів, результати оцінювання яких подано таким чином:

- 1 бал – 1 респондент;
- 2 бали – 3 респонденти;
- 3 бали – 5 респондентів;
- 4 бали – 10 респондентів;
- 5 балів – 6 респондентів.

Модель залежності лояльності та задоволеності персоналу Київ-365» наведена на рис.1.4, як бачимо, персонал готелю знаходиться в зоні середньої лояльності (3,76 бали)

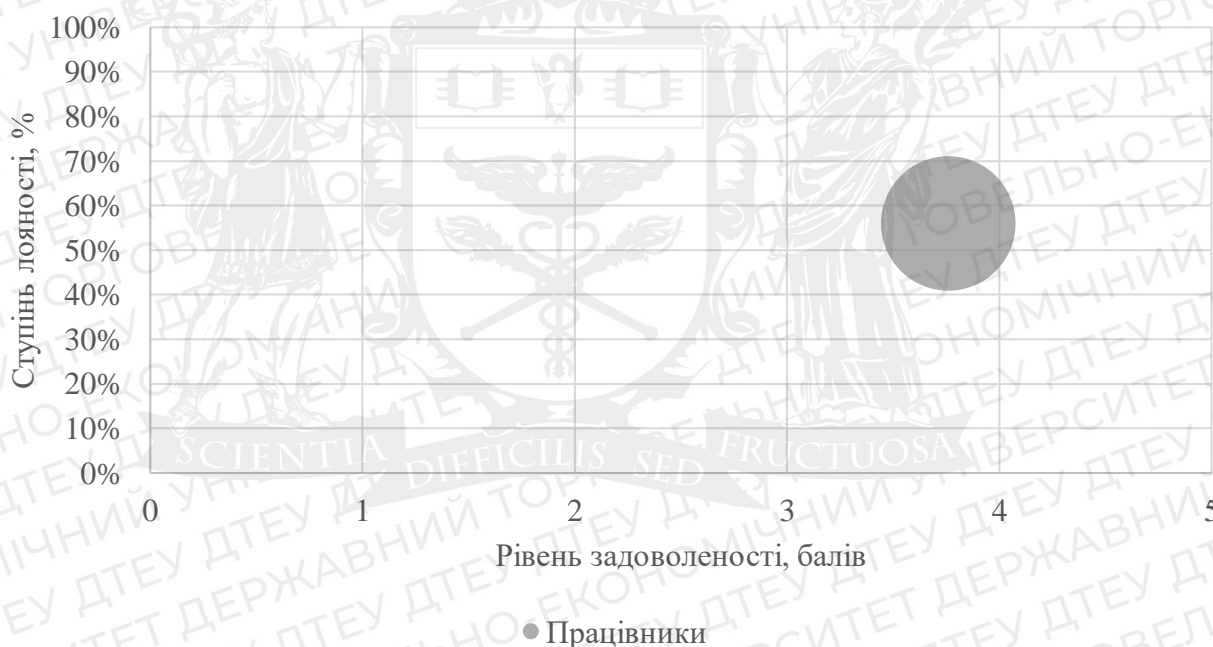


Рис.1.4. Модель залежності лояльності та задоволеності персоналу готелю «Київ-365», %

Джерело: побудовано автором

У відсотковому співвідношенні результати проведеного дослідження показують нам, що 20% опитаних належать до категорії пасивних працівників, 68% – до лояльних працівників, а 16% – до критиків.

Визначимо індекс лояльності співробітників:

$$eNPS = 68 - 16 = 56\%$$

Таким чином, відповідно до формули розрахунку рівень eNPS склав 56%. Відповідно до рис.2.4 отриманий рівень індексу чистої лояльності відноситься до зони байдужості, що говорить нам про відсутність стійкої прихильності у співробітників до цієї компанії.

При цьому присутні 20% співробітників – нейтралів, які або дійсно не знають, чи є прихована плинність персоналу в готелі, чи просто опитані співробітники не хочуть висловлювати свою думку. У будь-якому випадку, нейтральні споживачі можуть бути довгий час з компанією і при цьому самі шукати для себе кращі можливості, тому якщо їх не залучати до діяльності компанії, їхня кількість буде зростати.

Тому, з вищевикладеного, можна дійти висновку, що у цілому співробітники готелю «Київ-365» задоволені умовами роботи, але є низка різних чинників, які заважають співробітникам почуватися частиною компанії.

У відкритому питанні анкети співробітники готелю «Київ-365» до побажань віднесли: запровадження преміальної системи, підвищення заробітної плати, нормований режим роботи. Таким чином, співробітники відзначали покращення аспектів умов праці робітників, що належать до факторів задоволеності оплатою праці, рівнем розвитку персоналу, оточенням та керівництвом персоналу, умовами роботи (ергономіка робочого місця). Однак кількість респондентів, які відгукнулися на відкрите питання щодо висловлювань зауважень та пропозицій для підвищення рівня задоволеності та лояльності співробітників, становила лише 8 із 25 опитаних, або 32% зі 100%.

Отже, було виявлено, що працівники готелю «Київ-365» мають середній рівень задоволеності роботою (eNPS дорівнює 56%). Серед головних причин зниження лояльності персоналу є рівень оплати праці, ненормований робочий день, обмежена можливість кар'єрного зростання,

РОЗДІЛ 2. НАПЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «КИЇВ 365»

2.1. Програми мотивації персоналу

Після оцінювання рівня лояльності персоналу в готелі «Київ-365» було виявлено, що існує потенціал до підвищення лояльності персоналу. Зважаючи на це пропонується розробити програму мотивації персоналу.

Програма повинна враховувати специфіку діяльності готелі «Київ-365», стиль управління керівництва, а також усі виявлені причини погіршення лояльності персоналу та фактори, що впливають на лояльність. На лояльність впливають такі фактори як організаційна справедливість та довіра до керівництва, корпоративна культура, ступінь задоволеності потреб персоналу, система мотивування (матеріального та нематеріального), корпоративні та особистісні цінності, професійна лояльність та лояльність до праці. Програма мотивації буде включати заходи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Наведемо програму мотивації персоналу готелю «Київ-365» в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Програма мотивації персоналу готелю «Київ-365»

Мета 1	Захід 2	Очікуваний результат 3
Збільшення лояльності до підприємства, підвищення рівня мотивації	1) Створення фільму про історію компанії, цінності та місію	Підвищення цінності роботодавця в очах співробітників, залучення співробітника до організаційної культури
	2) Проведення конкурсів між співробітниками та надання заохочень	Підвищення мотивації персоналу через зацікавлення в житті компанії
	3) Створення «Дошки пошани»	Підвищення мотивації персоналу
	4) Щоквартальний випуск відео журналу	Підвищення мотивації персоналу, підвищення цінності роботодавця в очах співробітників, залучення співробітника до організаційної культури

Продовження табл.2.1

1	2	3
Підвищення мотивації до продуктивної праці	5) Запровадження бонусів за досягнення КПІ	Підвищення мотивації персоналу
	6) Введення доплат за понаднормові часи роботи	Підвищення мотивації персоналу, зниження незадоволеності ситуацією, коли необхідно затриматись в післяробочий час (через форс-мажорні обставини)
	7) Проведення роз'яснювальних бесід щодо перспектив кар'єрного зростання, умов підвищення співробітників	Підвищення мотивації персоналу
	8) Підвищення рівня реалізації мотиву «відчуття свободи, самостійності у прийнятті рішень» для співробітників	Підвищення мотивації персоналу
	9) Запровадження спільного дозвілля співробітників компанії (спортивні заходи, святкування професійних свят)	Підвищення мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше запропоновані заходи:

1) Створення фільму про історію компанії, цінності та місію.

Цей фільм дозволить новим співробітникам швидше долучитися до організаційних цінностей підприємства, дізнатися про історію, традиції.

2) Проведення конкурсів між співробітниками та надання заохочень у вигляді, наприклад, квитків до боулінгу, басейну, кіно, поїздок на культурно-масовий захід. Також нагородження відділу грамотою.

Необхідно розробити положення про проведення конкурсу, визначається тематика та критерії оцінювання (показники). Тематикою конкурсу може бути, наприклад, «Найкреативніший працівник», «Самий спортивний» тощо.

Проведення змагань та конкурсів сприятимуть формуванню кланової організаційної культури підприємства, що позитивно позначиться на досягненні організаційних цілей підприємства.

3) Створення «Дошки пошани».

На цій дошці будуть знаходитись фотографії кращих співробітників за підсумками кварталу/року, коротка інформація про їх досягнення. Даний

інструмент сприятиме закріпленню бажаної поведінки, цінностей підприємства, а також надавати мотивуючий вплив та сприятиме формуванню лояльної поведінки.

4) Щоквартальний випуск відео журналу.

У відео журналі висвітлюватиметься проведення конкурсів, розповідатиме про трудові досягнення працівників, поточні та заплановані заходи на підприємстві. У відео журналі показуватимуть інтерв'ю із співробітниками, звернення керівника підприємства. У відео журналі пропагуватимуться цінності підприємства. Цей інструмент інформаційного на співробітників має сприяти формуванню довірчого ставлення співробітників до керівництва підприємства, формувати відкритість.

5) Запровадження бонусів за досягнення КПІ (які будуть переглядатись раз на рік).

Приклад КПІ наведемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2

КПІ для співробітників готелю «Київ-365»

Відділ 1	Критерії 2	Показники 3
Директор, адміністратор	Зростання доходів	Показники заповненості кімнат – зростання на 5% Показник ADR (середня ціна за номер) – зростання на 10% Показник RevPAR (доходи на доступні номери) – зростання на 10%
Служба господарського забезпечення	Зростання рейтингу на сайтах бронювання, позитивні відгуки про обслуговування та стан номерного фонду	Показники заповненості кімнат - зростання на 5% Показники лояльності та задоволеності клієнтів (відгуки, анкетування) – зростання позитивних відгуків, рейтингу на сайті на 5% Показник ADR (середня ціна за номер) – зростання на 10%
Сервісна служба	Зростання рейтингу на сайтах бронювання, позитивні відгуки про обслуговування в готелі, надання додаткових послуг	Показники лояльності та задоволеності клієнтів (відгуки, анкетування) - зростання позитивних відгуків, рейтингу на сайті на 5%

Продовження табл.2.2

1	2	3
Служба харчування	Зростання лояльності клієнтів	Рівень задоволеності харчуванням та обслуговуванням в ресторані – зростання доходів ресторану на 10%, зростання позитивних відгуків (відсутність негативних)
Відділ закупок	Своєчасне забезпечення відділів заявленими позиціями Зниження витрат на закупку	% зниження витрат на покупку стандартизованої продукції та товарів на 5%
Головний бухгалтер	Своєчасність та правильність здачі податкової звітності	відсутність помилок та штрафів
Служба прийому та розміщення	Зростання лояльності клієнтів	Показники лояльності та задоволеності клієнтів (відгуки, анкетування) – зростання позитивних відгуків, рейтингу на сайті на 5%

Джерело: розроблено автором

За виконання кожного КПІ передбачається премія розмірі 5% (максимальний розмір премії для співробітника за виконання КПІ -15%).

б) Введення доплат за понаднормові часи роботи

Іноді виникають ситуації, коли робочий день співробітника скінчився, але виникла ситуація, що потрібно надати допомогу клієнтам або співробітникам, які не встигають виконати замовлення. І тоді керівництво просить працівників попрацювати в неробочий час. Щоб зменшити незадоволеність такими ситуаціями пропонуємо ввести доплату за понаднормовий робочий час у розмірі 1,5 ставки за час. А також оплачувати таксі співробітникам, яким доведеться добиратись додому після 10 вечора через таку ситуацію.

7) Проведення роз'яснювальних бесід щодо перспектив кар'єрного зростання, умов підвищення співробітників. Підвищення мотивації кар'єрного очікування важливе як для лояльних так і для нелояльних співробітників.

1. Підвищення рівня реалізації мотиву «можливість просування, кар'єрне зростання» для нелояльних співробітників.

Якщо врахувати той факт, що більшість нелояльних співробітників мають стаж роботи в організації більше 2 – 7 років, а змін у їхньому посадовому статусі

та функціональних обов'язках за цей час не відбувалося, то стає зрозумілим той факт, чому мотив «просування, кар'єрне зростання» та сам процес діяльності викликає невдоволення у співробітників. У зв'язку з тим, що працівники незадоволені, виникає нестабільна ситуація і пов'язана вона з тим, що співробітники бажають змінити такий стан справ. Слід вжити заходів, створені задля розвиток кар'єрного зростання в співробітників компанії. Однак, внаслідок особливостей компанії немає можливості забезпечувати кар'єрне зростання всіх співробітників, також неможлива завжди функціональна ротація. Проте можна забезпечити чітку і працездатну систему кар'єрного зростання персоналу, а досягти цього можна за умови, коли співробітники компанії знають, що вони повинні досягти для пересування на наступний рівень. Практична реалізація цієї ідеї можливе формування кадрового резерву, створення якого дозволить знизити незадоволеність мотивом «можливість просування». Ця система може вплинути на рівень реалізації мотиву «матеріальний достаток» та на реалізацію мотиву «азарт змагання», оскільки буде присутнім елемент змагання

2. Підвищення рівня реалізації мотиву «можливість просування, кар'єрне зростання» для лояльних співробітників.

Як було запропоновано для нелояльних співробітників, слід створити чітку, працездатну систему кар'єрного зростання персоналу. В даному випадку, необхідно на ранніх етапах зарахування співробітника в штат, ознайомити його з цією системою і зробити все необхідне для того, щоб співробітник, з невеликим стажем роботи в даній організації міг на рівних умовах зі співробітниками з великим стажем роботи, брати участь у кар'єрному процесі зростання і отримувати свою винагороду. Також, за допомогою даної системи можна досягти підвищення рівня реалізації мотиву «азарт змагання», який у лояльних співробітників є також незадоволеним мотивом.

8) Підвищення рівня реалізації мотиву «відчуття свободи, самостійності у прийнятті рішень» для співробітників.

Необхідно направити політику компанії розширення співробітництва персоналу та керівників, спочатку між керівниками підрозділів і персоналом

цього підрозділу, задля досягнення спільних цілей, які стоять перед компанією. Це, своєю чергою, спонукатиме персонал до розвитку здібностей, навичок, до інтенсивнішої і продуктивної праці, розвивати творчий підхід до праці. А творчий підхід, безпосередньо, є наслідком підвищення самостійності та відповідальності працівників за виконану ними роботу, прояви великого інтересу до результатів своєї праці та активної участі у прийнятті управлінських рішень. Співробітникам необхідно усвідомлювати свою причетність до ухвалення управлінських рішень. Для цього керівникам необхідно постійно проводити роботу з членами колективу, спрямовану на роз'яснення важливості виконання виробничих завдань, наголошувати на необхідності ефективної діяльності, уточнювати, що від кожного співробітника залежить успіх організації, що кожен співробітник є ланкою ланцюжка, без роботи якого не буде злагодженої роботи. Працівники будуть усвідомлювати, що проблеми організації - це проблеми всіх її співробітників, і вирішуватися вони повинні разом, тільки при спільному обговоренні можна прийняти єдине правильне рішення щодо тієї чи іншої проблеми. Тобто виходить, що тим самим йде залучення підлеглих до прийняття рішень, з наступним твердженням про те, що той чи інший співробітник може відповідати за будь-яке рішення, а саме забезпечення йому свободи у прийнятті рішень

Крім того, слід проводити поточний контроль, який має здійснюватися у формі анкетування, опитувань працівників після проведення корпоративних заходів та вносити коригування до програм проведення заходу. У процесі трудових змагань між виробничими дільницями необхідно надавати співробітникам проміжні результати в середині кварталу, виводити дані показники на встановлені екрани, щоб співробітники могли оцінювати свої позиції, коригувати трудову поведінку.

9) Запровадження спільного дозвілля співробітників компанії:

- організація спортивних заходів із колегами: тренування, командні змагання, волейбол, баскетбол, футбол тощо.

- організація культурних заходів та активного відпочинку разом із колегами та їх сім'ями.

Дані заходи допоможуть організації згуртувати колектив, покращити психологічний клімат в колективі. В результаті, більша кількість співробітників компанії виявляться лояльними до неї.

Заходи, запропоновані для вдосконалення організаційної культури, мають забезпечити досягнення мети програми, тому побудуємо дерево цілей програми (рис.2.1).



Рис.2.1. Дерево цілей програми мотивації персоналу готелю «Київ-365»

Джерело: розроблено автором

Складемо бюджет програми мотивації персоналу (табл.2.3).

Для створення фільму про історію компанії, цінності та місію буде використано вже наявне обладнання (в готелі щорічно силами компанії проводяться зйомки фрагментів відпочинку туристів для рекламних кампаній, а тому є сучасна відеокамера та програми для монтажу відео). При цьому необхідно мотивувати співробітника для проведення такої зйомки виплатою премії (у розмірі 20 000 грн. співробітниками які будуть знімати та монтувати фільм).

Для проведення конкурсів 4 рази на рік буде виділятися фонд у розмірі 10000 грн. на шведський стіл для кофе-брейку та оплати призів (поход в кіно, боулінг, сертифікат тощо).

Для створення «Дошки пошани» буде витрачено 1000 грн. на замовлення самої дошки, яка буде вивішена в холі готелю.

Для зйомки відеожурналу буде виділятися 5000 грн. щоквартально на премію співробітнику, який буде займатись зйомкою.

Також нами було запропоновано запровадження бонусів за досягнення КПІ, які будуть становити від 5% до 15% від заробітної плати працівника. В середньому планується, що протягом 2023 року буде сплачуватись 10% додаткового преміального фонду щомісячно.

Річний фонд заробітної плати в 2021 році склав 4184 тис.грн., з них 3430 тис.грн. становила основна заробітна плата. Відповідно, визначимо додатковий преміальний фонд за виконання КПІ як 10% від 3430 тис.грн.:

$$3430 * 10\% = 343 \text{ тис.грн.}$$

Для розрахунку доплат за понаднормові часи роботи за основу візьмемо середню кількість годин понаднормової роботи в 2021 році на 1 співробітника (32 години). Середня доплата за 1 годину понаднормової роботи (відносно середньої заробітної плати) складе 319 грн. Доплата за понаднормові часи роботи в 2023 році складе:

$$319 \text{ грн.} * 1,5 \text{ рази} * 32 \text{ години} * 28 \text{ працівників} = 428 \text{ 736 грн.}$$

Для проведення спільних заходів на природі (спортивні ігри, пікнік) та святкування дня народження компанії буде виділено бюджет 30000 грн. на 1 захід, а буде проведено 5 заходів на рік.

Таблиця 2.3

Бюджет програми мотивації персоналу готелю «Київ-365»

Статті витрат	Ціна, грн.	Кіл-ть	Сума, тис.грн.
1) Створення фільму про історію компанії, цінності та місію (оплата за зйомку та монтаж)	20 000	1	20,00
2) Проведення конкурсів (10 000 грн. на один конкурс, призи та кофе-брейк)	10 000	4	40,00
3) Створення «Дошки пошани»	1 000	1	1,00
4) Щоквартальний випуск відео журналу	5 000	4	20,00
5) Запровадження бонусів за досягнення КПІ	343 000	1	343,00
6) Введення доплат за понаднормові часи роботи	428 736	1	428,74
7) Проведення спільних заходів	30 000	5	150,00
Всього витрат			1002,74

Джерело: розроблено автором

З табл.2.3 бачимо, що бюджет витрат на реалізацію програми мотивації персоналу складе 1002,74 грн. на рік.

Отже, реалізація програми мотивації персоналу готелю «Київ-365» має на меті підвищити лояльність персоналу та завдяки цьому знизити плинність персоналу, знизити рівень порушень трудової дисципліни та, відповідно, підвищити продуктивність праці.

2.2. Індикатори лояльності персоналу

Після реалізації запропонованих заходів очікується зростання лояльності персоналу, зниження плинності персоналу, рівня порушень трудової дисципліни та підвищення продуктивності праці. Складемо прогноз очікуваних змін.

Прогноз підвищення задоволеності співробітників організацією праці, рівнем оплати праці та соціально-психологічним кліматом в колективі наведемо в табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Прогноз зміни рівня задоволеності роботою співробітників
готелю «Київ-365»**

Критерії	До проведення заходів			Після проведення заходів			Зростання абсолютної задоволеності
	так	ні	частково	так	ні	частково	
Чи задоволені Ви організацією праці?	76,00%	16,00%	8,00%	96,00%	0,00%	4,00%	20,00%
Чи задоволені Ви рівнем оплати праці?	60,00%	16,00%	24,00%	80,00%	0,00%	20,00%	20,00%
Чи задоволені Ви соціально-психологічним кліматом в колективі?	84,00%	8,00%	8,00%	96,00%	0,00%	4,00%	12,00%

Джерело: складено автором

З табл.2.4 бачимо, що очікується зростання задоволеності організацією праці на 20%, рівнем оплати праці на 20% та соціально-психологічним кліматом в колективі на 12%.

Складемо прогноз продуктивності праці персоналу готелю «Київ-365» в 2023 році (рис.2.2).



Рис. 2.2. Прогноз зростання продуктивності праці готелю «Київ-365» в 2023 році, тис.грн.

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

З рис.2.2 бачимо, що продуктивність праці зростає на 10% (513 тис.грн. на рік). Це дозволить компанії збільшити чистий прибуток на 2099 тис.грн. або 15,11% (з урахуванням витрат на реалізацію програми мотивації персоналу).

Розрахуємо показники плинності персоналу до та після проведення заходів з мотивації персоналу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Прогноз показників плинності персоналу готелю «Київ-365» в 2023 році

Показники	2021	Прогноз 2023	Відхилення, +/-	Відхилення,%
Облікова чисельність персоналу	28	28	0	0,00
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	4	1	-3	-75,00
Звільнено персоналу протягом року	4	1	-3	-75,00
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	0	0	0	-
Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,29	3,57	-10,71	-
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	39,29	46,43	7,14	-

Джерело: складено автором

Як бачимо, очікується зниження плинності персоналу на 10,71% та зростання показника стабільності персоналу на 7,14%.

Проаналізуємо зміни показника трудової дисципліни в 2023 році після запровадження заходів з мотивації персоналу в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Прогноз показників порушення трудової дисципліни готелю «Київ-365» в 2023 році

Показники	2021	Прогноз 2023	Відхилення, +/-	Відхилення,%
Облікова чисельність персоналу	28	28	0	0,00
Кількість порушень дисципліни за рік	5,00	1,00	-4,00	-80,00
Коефіцієнт порушення трудової дисципліни	0,18	0,04	-0,14	-80,00

Джерело: складено автором

Як бачимо, в 2021 році було зафіксовано 5 випадків порушення дисципліни (не вихід на роботу без попереднього узгодження з керівництвом або попередження заздалегідь). Зрозуміло, що повністю виключити такі випадки не можливо, але очікується, що їх буде мінімум в 2023 році. Прогнозується зниження коефіцієнту порушення трудової дисципліни на 0,14.

Спрогнозуємо зміни індексу лояльності співробітників eNPS в 2023 році. Для цього спрогнозуємо зміну лояльності співробітників (рис.2.3).

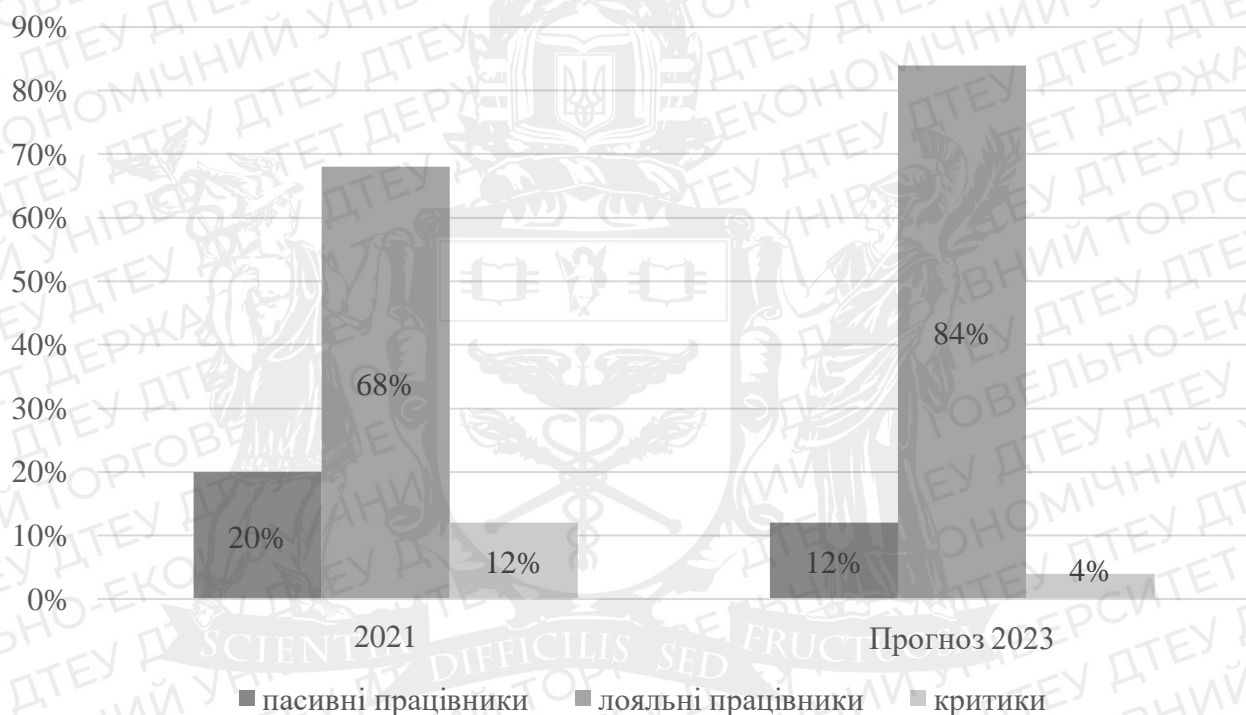


Рис. 2.3. Прогноз зміни лояльності співробітників готелю «Київ-365» в 2023 році, %

Джерело: складено автором

Як бачимо, очікується зменшення критиків з 16% до 4% та зменшення пасивних працівників з 20% до 12%. Це призведе до зростання лояльних працівників на 16% та їх частка складе 84% в 2023 році.

Визначимо індекс лояльності співробітників в прогностному році:

$$eNPS = 84 - 4 = 80\%$$

Індекс лояльності зросте: $80\% - 56\% = 24\%$.

Побудуємо модель залежності лояльності та задоволеності персоналу «Київ-365» після проведення заходів з мотивації персоналу (рис.2.4).



Рис.2.3. Модель залежності лояльності та задоволеності персоналу готелю «Київ-365», %

Джерело: побудовано автором

З рис.2.3 бачимо, що рівень лояльності зростає з 3,76 до 4,16 балів за умови реалізації програми мотивації персоналу. А ступінь лояльності збільшиться з 56% до 80%, тож компанія займе позицію високої лояльності співробітників до роботодавця.

Отже, в роботі нами було запропоновано програму мотивації персоналу готелю «Київ-365», яка включає наступні заходи:

1. Створення фільму про історію компанії, цінності та місію.
2. Проведення конкурсів між співробітниками та надання заохочень.
3. Створення «Дошки пошани».
4. Щоквартальний випуск відео журналу.
5. Запровадження бонусів за досягнення КПП.

6. Введення доплат за понаднормові часи роботи.
7. Проведення роз'яснювальних бесід щодо перспектив кар'єрного зростання, умов підвищення співробітників.
8. Підвищення рівня реалізації мотиву «відчуття свободи, самостійності у прийнятті рішень» для співробітників.
9. Запровадження спільного дозвілля співробітників компанії (спортивні заходи, святкування професійних свят).

Проведені розрахунки показали, що для реалізації програми мотивації необхідно витратити 1002,74 тис.грн.. Проведення програми дозволить збільшити рівень задоволеності організацією праці на 20%, рівнем оплати праці на 20% та соціально-психологічним кліматом в колективі на 12%; збільшити показник eNPS на 24%, збільшити рівень лояльності з 3,76 балів до 4,16 балів. Окрім того прогнозується зростання продуктивності праці на 10%, очікується зниження плинності персоналу на 10,71% та зростання показника стабільності персоналу на 7,14%, зниження коефіцієнту порушення трудової дисципліни на 0,14. Тобто, реалізація програми мотивації персоналу готелю «Київ-365» дозволить збільшити лояльність персоналу та компанія займе позицію високої лояльності співробітників до роботодавця.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи було проведено оцінку корпоративної культури, як передумови формування лояльності персоналу готелю «Київ-365»; визначено типи лояльності персоналу готелю «Київ-365»; розроблено програми мотивації персоналу готелю «Київ-365»; розраховано індикатори лояльності персоналу готелю «Київ-365» та зроблені такі висновки:

Готель «Київ-365» надає якісні послуги з розміщення, і за багато років роботи готель набув досить високого статусу в місті та ряду постійних клієнтів, які приїжджають з інших країн та міст. В компанії працює 28 співробітників. Керівництво готелю намагається зробити для персоналу комфортні умови роботи, а також докладати всіх зусиль, щоб утримати у колективі кожного працівника. Також, керівництво готелю приділяє велику увагу обслуговуванню гостей, намагається добре мотивувати персонал, щоб він продуктивно працював, адже ставлення персоналу до своєї роботи – це запорука успішної діяльності готелю «Київ-365». Корпоративна культура сформована, сприяє розвитку персоналу, але має ряд недоліків.

Було виявлено, що працівники готелю «Київ-365» мають середній рівень задоволеності роботою (eNPS дорівнює 56%). Серед головних причин зниження лояльності персоналу є рівень оплати праці, ненормований робочий день, обмежена можливість кар'єрного зростання. Виявлено, що продуктивність праці виросла в 2020 році на 9,24% та в 2021 році на 8,75%, тобто не зважаючи на неповну задоволеність персоналу спостерігається позитивна динаміка показників продуктивності праці. Коефіцієнт плинності персоналу знизився з 17,86% до 14,29% за три роки, проте, щорічно персонал звільняється та доводиться шукати нових кадрів. Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 46,43% до 39,29% через те, що в 2019 році звільнились працівники, які працювали в компанії понад 5 років через незадоволеність рівнем оплати праці. Коефіцієнт трудової дисципліни зростав в 2020 році та склав 0,18 в 2021 році.

Було запропоновано програму мотивації персоналу готелю «Київ-365», яка включає наступні заходи: створення фільму про історію компанії, цінності та місію; проведення конкурсів між співробітниками та надання заохочень; створення «Дошки пошани»; щоквартальний випуск відео журналу; запровадження бонусів за досягнення КПІ; введення доплат за понаднормові часи роботи; проведення роз'яснювальних бесід щодо перспектив кар'єрного зростання, умов підвищення співробітників; підвищення рівня реалізації мотиву «відчуття свободи, самостійності у прийнятті рішень» для співробітників; запровадження спільного дозвілля співробітників компанії (спортивні заходи, святкування професійних свят).

Проведені розрахунки показали, що для реалізації програми мотивації необхідно витратити 1002,74 тис.грн.. Проведення програми дозволить збільшити рівень задоволеності організацією праці на 20%, рівнем оплати праці на 20% та соціально-психологічним кліматом в колективі на 12%; збільшити показник eNPS на 24%, збільшити рівень лояльності з 3,76 балів до 4,16 балів. Окрім того прогнозується зростання продуктивності праці на 10%, очікується зниження плинності персоналу на 10,71% та зростання показника стабільності персоналу на 7,14%, зниження коефіцієнту порушення трудової дисципліни на 0,14. Тобто, реалізація програми мотивації персоналу готелю «Київ-365» дозволить збільшити лояльність персоналу та компанія займе позицію високої лояльності співробітників до роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
2. Богоявленський О.В., Гриб С.В., Сухова К.І. Мотиваційні фактори лояльності працівників підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. №32. 2019. С. 67-74.
3. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216–224.
4. Бойко В. О. Фактори лояльності персоналу соціальної служби. «Socio-простір: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи». 2020. № (9). С. 75-81.
5. Бутиліна О.В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2017. № 6. С.21-24.
6. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398–403.
7. Виноградова О. В. Поведінка споживачів. *Практикум. Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2020. 78 с.
8. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. *Навчальний посібник*– Київ: ДУТ, 2019. 262 с.
9. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.
10. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 12.11.2022).
11. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності

персоналу. Причорноморські економічні студії. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. №48. 2019. С.15-21.

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Заболотна В.О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology. Вип. 55. № III(28). С. 68–73.

14. Іванова Л. О. Особливості маркетингового управління лояльністю клієнтів роздрібних торговельних підприємств / Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 15(1). - С. 127-133

15. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 12.01.2022).

16. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011.

17. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. Вип. 2. С. 187–200.

18. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. 488 с.

19. Курепін В. М., Грищенко Н.В. Мотивація та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 3. С. 417-422.

20. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудова відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 106–113.

21. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки. Інтернаука. 2020. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969>.

22. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7494> (дата звернення: 11.12.2022)

23. Панченко Н.Г. Діагностика лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С.101-110.

24. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384.

25. Праця і соціально-трудова відносинами : словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.

26. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 42. С.125-129.

27. Сидоренко В. Проблема лояльності персоналу в системі менеджменту організації. Бердянський державний педагогічний університет. №18. 2020. С. 488-490.

28. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16, вип. 3. С. 222-237.

29. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7346>

30. Щетініна Л. В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудова відносинами: теорія та практика. 2017. № 2. С. 259–266.

31. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145.
32. Kanter R.M., Klein N. Wainwright Industries (A): Beyond the Baldrige. Harvard Business School Cases. 1996. Vol. 1. P. 1–15.
33. Meyer J., Allen N. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 1997. 150 p.
34. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.



ДОДАТКИ

Додаток А

категорія номера	ціна за номер, грн.	ціна за номер, євро
<u>1-но місний</u>	800	22
<u>1-но місний люкс</u>	900	25
<u>2-х місний</u>	1000	30
<u>2-х місний люкс</u>	1200	33
<u>3-ри місний</u>	1300	37
<u>4-ри місний сімейний</u>	1450	42

Прайс готелю «Київ-365»

Анкета опитування співробітників готелю

1. Чи знаєте ви історію мережі готелів «відпочинок-365»?

- так
- ні
- трохи

2. Як довго ви працюєте в організації?

- до 1 року
- 1-2 роки
- 2-3 роки
- більше 3 років

3. Чи маєте ви уявлення про місію готелю?

- так
- ні
- трохи

4. Чи є у вас уявлення про стратегію організації?

- так
- ні
- трохи

5. Що для вас корпоративна культура?

- єдиний стиль поведінки
- соціальна допомога
- наявність фірмових знаків
- наявність дрес-коду
- спільне свято з керівництвом
- комплекс традицій та ритуалів
- інше (вказати)

6. Чи є у вашій компанії письмові бізнес-правила?

- Так
- ні

7. Де ви отримали інформацію про цілі готелю?

- бесіда з керівником
- корпоративна документація
- від колег

– не володію інформацією

8. Наскільки важливо для вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

- так
- ні

9. Які з перерахованих цінностей є для вас суттєвими?

- розмір заробітної плати
- висока оцінка праці
- стабільність робочого місця
- цікава робота
- можливість участі у прийнятті рішень

10. Найважливіші форми матеріального стимулювання вам?

- оклад
- премії, бонуси
- доплати за стаж роботи

11. Найбільш значущі вам форми нематеріального стимулювання?

- моральна винагорода
- корпоративні свята
- соціальне забезпечення

12. Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?

- важливо
- не важливо

13. Чи вважаєте ви, що ваша організація процвітає у підвищенні кваліфікації персоналу?

- так
- ні

14. Скільки ще ви хочете працювати в цій організації?

- довго
- не довго

15. Ви загалом задоволені існуючою корпоративною культурою?

- так
- ні
- частково

Оцініть за шкалою від 0 до 10 рівень задоволеності окремими елементами корпоративної культури

Чи задоволені ви:	Бал
Атмосферою (кліматом), що склалася у колективі	
Політикою організації та керівництва	
Стилем керівництва	
Змістом роботи	
Можливостями професійного зростання	
Атмосфера теплоти та підтримки	

