

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Старовойта
Богдана
Геннадійовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Мазаракі
Анатолій
Антонович

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

підпис гаранта

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність
Освітня програма

073 Менеджмент»
Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Старовойту Богдану Геннадійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: система мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

Мета роботи- дослідження шляхів удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу в «Premier Palace Hotel»

Об'єкт дослідження – процеси управління мотивацією праці персоналу в «Premier Palace Hotel»

Предмет дослідження – підходи та заходи щодо формування та вдосконалення системи мотивування і стимулювання в «Premier Palace Hotel»

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL»

1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу

1.2. Організаційно-економічна характеристика готелю «Premier Palace Hotel»

1.3. Оцінка системи мотивації персоналу готелю

РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL»

2.1. Розроблення програми мотивації персоналу готелю

2.2. Ефективність пропозицій

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «3» червня 2023 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Мазаракі А.А.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

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

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Старовойт Б.Г.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Старовойт Богдан виконано випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади мотивації персоналу у ресторанному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності ресторану, здійснено діагностику ефективності мотиваційної системи. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів, визначено ефективність запропонованих заходів для закладу . Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Мазаракі А.А

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Старовойта Б.Г. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

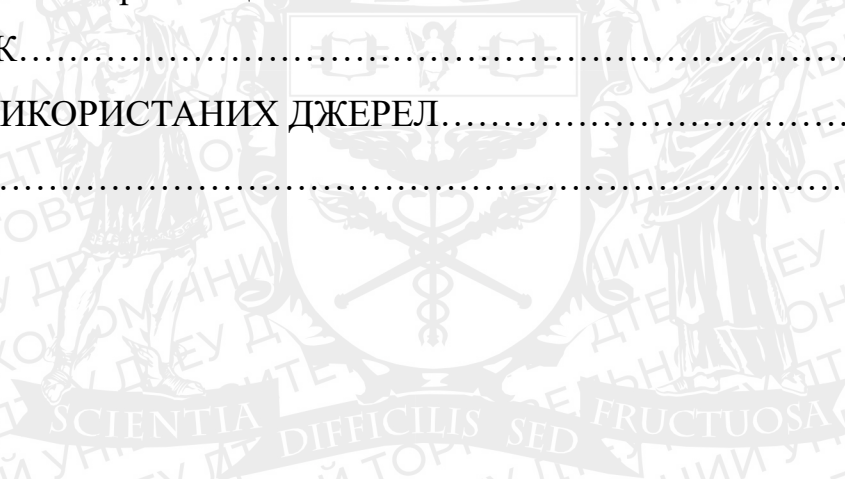
Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2023 р.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL».....	10
1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу.....	10
1.2. Організаційно-економічна характеристика готелю «Premier Palace Hotel»...18	
1.3. Оцінка системи мотивації персоналу готелю.....	28
РОЗДІЛ 2.НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL».....	35
2.1. Розроблення програми мотивації персоналу готелю.....	35
2.2. Ефективність пропозицій.....	44
ВИСНОВОК.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59



Вступ

Актуальність теми. Полягає в тому, що у сучасній концепції управління персоналом визнається значення соціально-психологічних методів менеджменту. Ці методи спрямовані на перегляд ролі працівника як важливого ресурсу підприємства та розумового капіталу. Оскільки праця є особливою формою діяльності людини, що залежить від мотивації, важливо дослідити особливості мотивації персоналу.

Особлива актуальність мотивації персоналу проявляється в умовах економічного спаду. Економічна криза ставить підприємства перед фінансовими труднощами та конкурентними викликами, а також загрожує втратою кваліфікованих фахівців, які є невід'ємним ресурсом для успішного ведення бізнесу. Втрата фахівця може бути не тільки прямою втратою, але й проявлятися у зниженні його працездатності, ініціативності, віри в майбутнє та оптимізму.

Мотиваційна сфера особистості складається з ієрархії цілей, стратегічних планів та очікуваних результатів. Ці фактори сприяють активізації діяльності людини взагалі, а також трудової діяльності персоналу. Враховуючи багатоаспектність проблеми мотивації персоналу, яка висвітлена в економічній літературі, важливо глибше дослідити стратегію розвитку підприємства в цілому та мотиваційну стратегію зокрема.

Рівень дослідженості теми. Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей впровадження мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як: Балацький О.Ф., Колесник І.В., Ільєнко Р., Бенях В. В., Бойко М. Г., Бойко О.В., Байлик С.І., Виханский О. С., Гамова О.В., Данюк В. М., Галайда Т. О., Ільєнко Р., Климчук А.О., Михайлов А.Н., Лещенко Л.О., Урманов Ф.Ш., Касімова А.А., Горенко А. І., Квасній Л. Г., Лаврененко В., Ю. Дідусь, Ю. Сторчак, Бондарчук Л. В., Лутай Л.А., Прудкий В. В., І. М. Манаєнко, Климчук А. О., Громко Л. С., Гавриш О. А., Шаповал О. А., А. О. Іваній, А. О. Гальченко, Слободянюк О. Е., Маслова С. О., К. Є. Кононюк, Сапельнікова Н. Л., Лютак О. З., Щетініна Л. В.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування методичних та

практичних засад мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- Дослідити теоретичні основи мотивації персоналу
- Виконати організаційно-економічну характеристику готелю «Premier Palace Hotel»
- Оцінити систему мотивації персоналу готелю
- Розробити програму мотивації персоналу готелю
- Запровадити ефективність пропозицій

Об'єкт дослідження – процеси управління мотивацією праці персоналу в «Premier Palace Hotel»

Предмет дослідження – підходи та заходи щодо формування та вдосконалення системи мотивування і стимулювання в «Premier Palace Hotel» м.Київ

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: для встановлення динаміки окремих показників будуть проводитися статистичні спостереження, зібрані дані будуть аналізуватися та синтезуватися для структуризації підходів до класифікації. Застосування методу порівнянь, групування та типізації дозволить провести порівняльний аналіз.

Для дослідження особливостей внутрішніх комунікацій у підприємства ресторанного господарства буде використовуватися метод анкетування, що дозволить отримати відповіді про специфіку комунікаційних процесів.

Інформаційна база. В ході виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано різноманітні інформаційні джерела, що спираються на дослідження готелю «Premier Palace Hotel» м.Київ. Основними джерелами інформації є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, спеціалізована література, законодавчі акти, а також матеріали, доступні в мережі Інтернет.

Крім цього, статистичні дані, надані Державною службою статистики України, внутрішня звітність готелю «Premier Palace Hotel» м.Київ та інформація, що розміщена в соціальних мережах закладу, також були використані для отримання актуальних даних та контекстуального розуміння ситуації.

Практичне значення і рекомендації створюють методологічну та методичну основу для розвитку ефективних механізмів мотивації управління персоналом підприємства з метою підвищення його корпоративної культури.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 31 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 стор., на яких представлено 15 таблиць та 6 рисунків.



РОЗДІЛ 1.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL» М.КИЇВ

1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу

Персонал є невід'ємною складовою будь-якого підприємства, його головною силою. Успіх і результативність організації залежать від взаємодії та спільних зусиль працівників. У зв'язку з цим, підприємствам необхідно залучати висококваліфікованих фахівців з вищим рівнем інтелектуальних та професійних здібностей. Але щоб забезпечити максимальну ефективність їхньої роботи, важливо правильно мотивувати працівників, щоб вони з максимальною віддачею виконували поставлені завдання та спрямовували свої зусилля на досягнення спільних цілей.

Забезпечення мотивації персоналу є вирішальним чинником у підвищенні продуктивності праці. Це справді ключовий елемент успіху в бізнесі. Мотивація, в широкому розумінні, є засобом, який стимулює співробітників до вияву ентузіазму, дисциплінованого виконання своїх обов'язків, праці на користь загального добробуту підприємства та зусиль для досягнення позитивних результатів. Мотивований персонал є головним активом підприємства та цінним ресурсом.

У наукових дослідженнях багато уваги приділено вивченню мотивації персоналу вітчизняними та зарубіжними вченими. Один з перших, хто впровадив це поняття в загальну наукову практику, був А. Шопенгауер на початку ХХ століття у своїй статті "Чотири принципи достатньої причини". У своїй роботі автор розглядав мотивацію як основний стимул, що підштовхує людину до дій. Це дослідження стало основою для подальших досліджень у цій області. Протягом останнього століття мотивація вивчалася вченими з різних галузей: менеджменту, економіки, філософії, соціології, фізіології людини та соціології. Це підтверджує важливість мотивації як для самого персоналу, так і для підприємства.

Створення сприятливого мотиваційного середовища є ключовим

фактором для залучення та утримання найкращих талантів в підприємстві. За допомогою мотивації персонал не лише стає більш лояльним, але й працює набагато ефективніше. Згідно з дослідженнями міжнародної консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers, продуктивність мотивованих працівників вища на 57%. Підприємства, які надають належну увагу мотивації свого персоналу, мають прибуток на 147% вищий, ніж їхні конкуренти, які не приділяють цьому аспекту достатньої уваги. Ці факти свідчать про те, що коли співробітники відчують свою приналежність до підприємства, вони працюють з більшим ентузіазмом та віддачею, створюють інноваційні продукти та перевершують очікування клієнтів. Все це має безумовно позитивний вплив на прибутковість підприємства. Отже, мотивація персоналу має величезне значення для успіху підприємства.

Переваги системи мотивації персоналу

Підвищена прихильність персоналу. Коли співробітники мотивовані вони, як правило, роблять все можливе для використання поставлених перед ними завдань і у них виникає відчуття вдячності

Задоволеність співробітників важлива для кожного підприємства, тому що це може привести до його позитивного росту

Постійний розвиток співробітників. Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей і може сприяти саморозвитку особистості

Підвищення ефективності співробітників. Рівень ефективності працівника залежить не тільки від його здібностей або кваліфікації. Щоб компанія досягла найкращих результатів, співробітник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати поставлене завдання і бажанням його виконати. Цей баланс може привести до збільшення продуктивності та підвищення ефективності

Рис.1.1. Переваги системи мотивації персоналу

В цілому, належна система мотивації призводить до збільшення доходів та прибутків підприємства. Це досягається завдяки покращенню продуктивності праці персоналу, більш раціональному використанню ресурсів та іншим чинникам. Система мотивації виступає важливим фактором, що впливає на поведінку працівників, і від цього залежать кінцеві результати роботи підприємства. Мотивація персоналу сприяє виконанню таких завдань [56]: стимулювання працівників до необхідної поведінки, об'єднання персоналу для досягнення спільних цілей, підвищення продуктивності праці працівників, створення прямого зв'язку між оплатою праці та результативністю персоналу, збереження найбільш кваліфікованих кадрів та привертання найкращих талантів, що є на ринку праці, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі працівників. Всі ці аспекти мотивації сприяють позитивному розвитку підприємства.



Для кожного підприємства важливо розробити відповідну систему мотивації, яка враховує потреби персоналу. При мотивації працівників необхідно забезпечити збалансований підхід між персоналом, вищим керівництвом та власниками підприємства. Для досягнення ефективності такої системи потрібно провести комплексний аналіз та врахувати потреби, інтереси, поведінку та мотиви працівників. У своїй науковій праці В.І. Чобіток розробив модель впровадження системи мотивації, яка базується на врахуванні потреб персоналу.

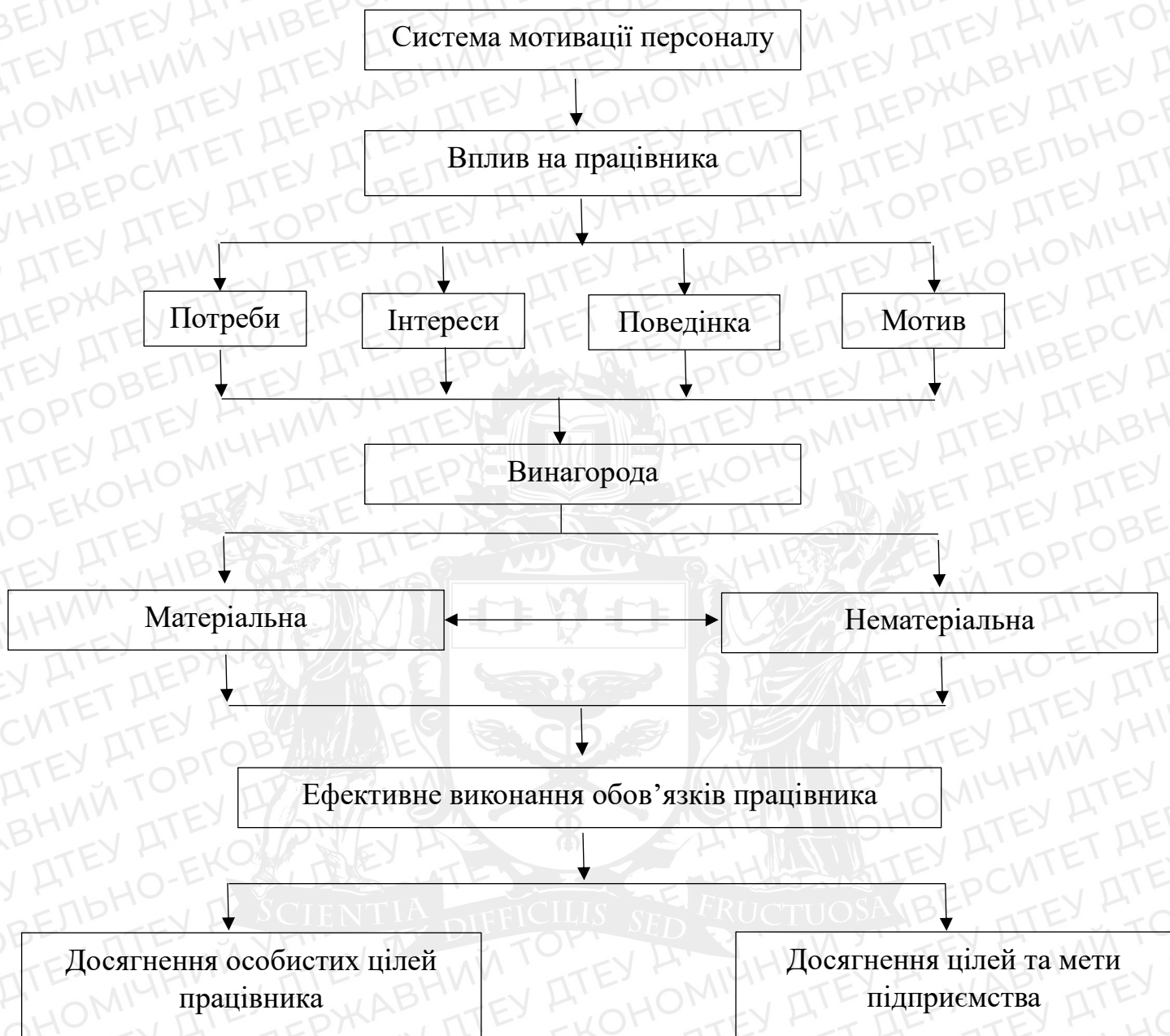


Рис.1.2. Модель впровадження системи мотивації за рахунок впливу на потреби персоналу

З даної моделі можна чітко зрозуміти, що успішна мотивація ґрунтується на ретельному вивченні потреб і інтересів персоналу. Тільки підкреслюючи ці аспекти, можна створити ефективну систему мотивації. Важливо зазначити, що така система має бути орієнтована не лише на вище розташований менеджмент, але й на всіх працівників усього колективу. Ключовими компонентами такої системи є задоволення потреб, врахування інтересів та поведінки працівників, а також мотивація через винагороду, яка може мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. Ідеальний результат полягає в ефективному виконанні

обов'язків працівниками, досягненні цілей і мети підприємства, а також реалізації особистих цілей працівників. Враховуючи зміну потреб персоналу, система мотивації має постійно перебувати під оглядом та удосконалюватися. Цікавими є результати досліджень, проведених аналітиками Гарвардської школи бізнесу, які показують, що лише 10% працівників постійно працюють на високому рівні, тоді як для інших 90% персоналу необхідна належна мотивація. Підприємства мають можливість впливати на поведінку та продуктивність своїх працівників шляхом належної мотиваційної системи.

Досліджуючи людську поведінку, кілька вчених розробили свої теорії мотивації, які можна використовувати для створення ефективної системи мотивації. Ці теорії були запропоновані давно, але залишаються актуальними й сьогодні. Розглянемо кілька з них.

Однією з простих теорій мотивації є теорія "батога і пряника" Джеремі Бентема. Вона передбачає, що працівники отримують винагороду "пряник" за успішне виконання завдань, а в разі порушення правил або зниження продуктивності їм застосовують штрафні санкції "бати́г". Ця теорія використовується протягом багатьох років, але сучасні дослідження показують, що вона не є достатньою для створення сприятливого мотиваційного середовища на підприємстві.

Фредерік Тейлор, відомий як "батько" наукового управління, у своїй теорії пропонує винагороджувати працівників пропорційно до кількості продукції, яку вони виробляють. Згідно з цією теорією, кожен працівник отримує винагороду відповідно до своїх заслуг: якщо він працює добросовісно і виробляє більше продукції, то його винагорода буде більшою, а у випадку, якщо він виробляє менше, його винагорода буде меншою. Однак, ця теорія має суперечливість, оскільки продуктивність працівника також залежить від технологічного оснащення його робочого місця. Наприклад, працівник, який має доступ до новітніх технологій, може виробляти більше продукції швидше. У той же час, працівник, який працює зі зношеними засобами, не зможе досягти таких результатів. Тому, при застосуванні цієї теорії, необхідно забезпечити рівні умови

праці для всього персоналу.

Великий внесок у теорію мотивації зробив А. Маслоу, який прославився теорією людських потреб. Відповідно до неї він усі потреби людей представив у вигляді піраміди, наведеної в таб 1.1

Таблиця 1.1

Піраміда людських потреб А. Маслоу



Головною гіпотезою теорії людських потреб є те, що люди мають ієрархію потреб, починаючи з базових потреб, що знаходяться внизу піраміди. Лише після задоволення цих базових потреб людина переходить до наступних рівнів потреб. Однак, важливим недоліком цієї теорії є відсутність урахування індивідуальності людини. Уявімо, що для одного індивіда найважливішою є самооцінка та впевненість, тоді як для іншого безпека має першочергове значення. Такі індивідуальні різниці не враховуються в рамках даної теорії.

З розвитком суспільства виникала потреба у більш складних теоріях мотивації, які враховували зростаючі вимоги та потреби людей. Однією з таких теорій є теорія мотивації Девіда Мак Клеllandа, яка приділяє велику увагу високорівневим потребам. Він виділяв прагнення до досягнень, до отримання визнання та до влади як ключові мотиви. Згідно з цією теорією, особисті

результати роботи співробітника, можливість впливу на важливі рішення підприємства та його статус на робочому місці стають першочерговими факторами мотивації.

Окремою категорією теорій є так звані процесуальні, до яких слід насамперед віднести: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж.С. Адамса, теорію або модель Л. Портера – Е. Лоулера, а також теорію Д. МакГрегора.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація людини залежить не тільки від задоволення її потреб, але й від певного типу поведінки. Це стосується як самого співробітника, так і керівника та особи, яка розробляє програму мотивації. Теорія справедливості Дж. С. Адамса визначає, що ефективність мотивації оцінюється не шляхом задоволення потреб працівника, а порівнянням винагороди з іншими співробітниками, які виконують подібну роботу. За цією теорією, якщо два працівника виконали однаковий обсяг роботи, вони повинні отримати однакову винагороду. В інших умовах цей фактор може викликати демотивацію.

Модель Л. Портера - Е. Лоулера об'єднує ключові аспекти попередніх двох теорій. Вона враховує, що працівник сам оцінює свої зусилля і сподівається на відповідну винагороду - це відображає елементи теорії очікувань. Також модель враховує, що люди оцінюють справедливість своєї винагороди порівняно з іншими колегами - це відображає елементи теорії справедливості. Рівень задоволення працівника залежить від цих факторів. Відповідно, дана модель визначає результативність праці як головний фактор, який слід враховувати при мотивації працівників.

Останньою теорією, яку розглянемо в даній роботі, є теорія "Х" і "У" Дугласа МакГрегора, яка була розроблена на базі його докторської дисертації в Гарвардському університеті. Ця теорія розглядає персонал з двох різних підходів. Перший підхід, відомий як "теорія Х", вважає, що персонал має природну негативну настанову до роботи та потребує суворого контролю з боку керівництва. У цьому контексті головним мотиватором є гроші, і менеджери

застосовують авторитарний стиль управління, не довіряючи працівникам. Ця теорія була широко поширена серед управлінців середини ХХ століття.

Теорія "У", у контрасті до попередньої теорії, стверджує, що персонал має внутрішні мотиваційні чинники, такі як бажання отримати визнання та відчуття відповідальності. Для них важливим є активна участь у процесі прийняття управлінських рішень, можливість кар'єрного зростання та відчуття повної довіри з боку вищого керівництва. Вважається, що працівники відчують задоволення від своїх обов'язків і прагнуть до їх максимальної ефективності. У цьому підході пріоритетом серед факторів мотивації виступає можливість розвитку та задоволення від умов праці, а не просто грошова винагорода.

Слід відмітити, що Д. МакГрегор також проводив дослідження щодо теорії "Зед", проте його робота незавершена і не була опублікована. Було задумано, що ця теорія буде базуватися на поєднанні особистих цілей працівників з метою підприємства. Роботу Д. МакГрегора продовжив його учень В. Оучі, який виділив ключові мотивуючі фактори, такі як: надання допомоги працівникам у складних сімейних ситуаціях, залучення до прийняття рішень, делегування повноважень, створення атмосфери довіри та надання можливостей для кар'єрного зростання тощо.

Таке різноманіття теорій мотивації зумовлене великою кількістю проведених досліджень науковцями у даному питанні. Окрім того, кожна теорія має право на існування хоча б лише виходячи з того, що кожна людина має індивідуальні потреби та на перше місце ставить різні мотиви.

Отже, основою для досягнення продуктивної праці персоналу є мотивація. Це включає широкий спектр заходів, спрямованих на побудову такого середовища, в якому працівники бажають виконувати поставлені завдання, досягати найкращих результатів і працювати з ентузіазмом та натхненням. В кінцевому підсумку, мотивація забезпечує задоволення основних потреб працівників і приносить підприємству зростання прибутків. Без належної мотивації навіть найбільш кваліфіковані співробітники не зможуть працювати на повну потужність, що призведе до постійного зниження результативності їх

роботи. Українські компанії повинні усвідомити цей факт і в умовах нестабільності розглядати мотивацію як головний фактор для покращення результатів праці.

1.2 Організаційно-економічна характеристика готелю «Premier Palace Hotel»

Готель «Premier Palace Hotel» – п'ятизірковий готель, розташований в центрі Києва і входить в мережу готелів Premier Hotels and Resorts. На даний момент в готелі є 8 поверхів, 289 номерів і 3 ресторани:

Ресторан «Теракота», «Атмосфера», «Ikigai»

Організаційна структура управління «Premier Palace Hotel»

Структура організації готелю "Premier Palace Hotel" відображає розподіл повноважень та обов'язків між робітниками. Ця структура є складною і нестандартною, оскільки вона відповідає функціональним особливостям та управлінській специфіці готелю, який входить до мережі Premier Hotel. Саме цей факт визначає організаційну структуру готелю.

В готелі «Premier Palace Hotel» функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні:

1. Адміністративна – Голова спостережної ради, Голова правління, Генеральний менеджер та перший заступник голови правління вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.

2. Операційна – служба прийому та розміщення, номерний фонд, ресторанна служба, відділ банкетного сервісу та клубного обслуговування – забезпечують створення та реалізацію основних та додаткових послуг готелю. Інженерна служба, енергетична, транспортна та складська служби забезпечують безперебійну роботу всіх систем готелю, постійне постачання енергії, своєчасне завезення всіх ресурсів на підприємство та ін.

3. Безпека – служба безпеки – забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю.

4. Логістична – відділ закупок займається закупівлею обладнання, техніки, продуктів споживання та інших матеріалів, необхідних для функціонування готелю

5. Маркетингова – відділ продажів та маркетингу

6. Кадрова – відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.

7. Аккаунтинг – бухгалтерія - облік всіх господарських операцій підприємства.

8. Фінансова – фінансовий директор – здійснює всі фінансові операції підприємства.

9. Інвестиційна – голова правління та його замісник - визначення обсягу інвестицій на майбутній період, визначення форм інвестування, формування інвестиційного портфелю, контроль за ефективним використанням інвестицій, визначення основних інвесторів.

10. Інноваційна – відділ продажів та маркетингу.

11. Автоматизація, комп'ютеризація, інформаційне, програмне, інформаційно-технічне забезпечення – відділ інформаційних технологій - забезпечення ефективного та безперебійного функціонування оргтехніки підприємства

12. Зовнішньоекономічна - відділ продаж та маркетингу - укладання договорів з іноземними партнерами.

Організаційна структура готелю

Рівень	Підрозділ/Посада	Опис ролі/відповідальності
Рівень 1	Генеральний директор	Загальне керівництво готелем, стратегічні рішення, контроль
Рівень 2	Департамент продажів та маркетингу	Менеджер з продажу, Менеджер з маркетингу
	Відділ продажу	Команда менеджерів з продажу, агенти з бронювання
	Відділ маркетингу	Команда маркетологів, PR-менеджери
	Відділ резервацій	Агенти з бронювання, резерваційні асистенти
	Відділ обслуговування номерів	Горничні, покоївки, обслуговуючий персонал
	Ресторанний відділ	Шеф-кухар, повара, офіціанти, бармен
Рівень 3	Персонал відділу продажу	Менеджери з продажу, агенти з бронювання
	Персонал відділу маркетингу	Маркетологи, PR-менеджери
	Персонал відділу резервацій	Агенти з бронювання, асистенти з резервації
	Персонал відділу обслуговування номерів	Горничні, покоївки, обслуговуючий персонал
Рівень 4	Різні посади відповідно до потреб	Додатковий персонал для підтримки різних функцій

Готель "Premier Palace Hotel" пропонує різні категорії послуг, які можна розподілити на основні та додаткові. Однією з основних послуг є проживання та харчування. Для комфорту гостей готель надає 150 номерів високого класу, які мають такі зручності: електронні замки, освітлення та індивідуальні сейфи, сучасну сантехніку та підлогу з підігрівом, герметичні вікна та двері, супутникове телебачення та міні-бар, телефон в ванній кімнаті та доступ до Інтернету.

Single - покращений номер з середньою площею кімнати більше 19 кв. м та ванною кімнатою приблизно 4 кв. м, з ліжком шириною 1.6 м - 1.8 м, трьома

телефонними апаратами.

King - однокімнатний номер, середня площа кімнати більше 27 кв. м, ванна кімната приблизно 6 кв. м з біде, ліжко "King size", 3 телефонних апарата.

Twin - покращений двомісний номер, середня площа кімнати приблизно 32 кв. м, ванна кімната приблизно 5 кв. м з біде, два ліжка "Twin size" та 3 телефонних апарата.

Business Junior Suite - номер "напівлюкс" середньою площею приблизно 35 кв. м, ванною кімнатою 7.7 кв. м з біде та гостьовим туалетом. Ліжко "King size" та 4 телефони.

Вартість номерів включає такі послуги: податок на додану вартість (ПДВ), сніданок, можливість відвідування фітнес-клубу з 7.00 до 23.00 (включаючи басейн, сауну, тренажерний зал - ці послуги надаються безкоштовно для гостей готелю, але для інших відвідувачів є оплата одноразового візиту у розмірі 250 грн.), піднос багажу при заїзді та виїзді, отримання повідомлень факсом та електронною поштою.

У готелі «Premier Palace Hotel» присутній номерний фонд, який налічує 289 номерів різних рівнів комфорту. При оформленні всіх готельних номерів, дизайнери звернули особливу увагу на створення гармонійного поєднання класичних традицій і сучасних ультрасучасних тенденцій.

У готелі "Premier Palace" було враховано всі можливі нюанси, які можуть виникнути у кожному конкретному випадку. Для некурящих гостей передбачені окремі поверхи з номерами, де заборонено куріння. Гостям, які страждають від алергії, пропонуються спеціальні номери з урахуванням їх потреб. У категорії економ є також 3 номери, призначені для людей з обмеженими фізичними можливостями, що забезпечує їм комфортне перебування. Номери категорії "полулюкс" в готелі "Premier Palace" мають індивідуальні назви, які вшановують видатних діячів мистецтва, а їх оформлення є неповторним і виразним.

Всі номери обладнані доступом до Інтернету, індивідуальною системою кондиціонування, електронною системою безпеки, інтерактивним телебаченням, супутниковим телебаченням, сейфом, міні-баром, телефонами з прямим

міжнародним доступом, феном і підлогою з підігрівом у ванній кімнаті.

Таблиця 1.3

Послуги «Premier Palace Hotel»

Основні послуги	Додаткові послуги	
	Платні	Безкоштовні
<ul style="list-style-type: none"> -проживання; -прибирання номерів; -регулярна заміна постільної білизни й рушників; -надання питної води; -інтернет. 	<ul style="list-style-type: none"> -room service; -міні-бар; -трансвер на вокзал і назад; -камера схову багажу; -організація екскурсій; -послуги перекладача; -замовлення квітів; -бронювання квитків: авіа-, залізничних, автобусних, а також у театри, на концерти, спортивні заходи; -доставка їжі з ресторанів; -харчування в ЗРГ при готелі; -послуга фітнес клубу; -послуги масажного кабінету; -парковка. 	<ul style="list-style-type: none"> -додаткова постільна білизна й рушники; -замовлення столиків у ресторанах міста; -доставка кореспонденції в номер; -відправлення факсу\ксерокопіювання; -піднос багажу; -чистка взуття; -виклик швидкої допомоги

Таблиця 1.4

Послуги готелю «Premier Palace Hotel» індивідуального користування

Нормативна продукція (тривалого користування)	Додаткова продукція	Обов'язкова продукція
<ul style="list-style-type: none"> -тапочки махрові; -рушник банний; -рушник для рук; -рушник для ніг; -серветка для обличчя; -халат махровий. 	<ul style="list-style-type: none"> -зарядні пристрої; -рідина для зняття лаку; -запонки; -гель (лак) для волосся; -інформаційна карта міста. 	<ul style="list-style-type: none"> Аксесуари в номері: -шампунь; -кондиціонер; -гель для душу; -лосьйон; -шапочка для душу; -зубна щітка та паста; -гребінець; -щітки для одягу; -губка для взуття; -засоби особистої гігієни

«Premier Palace Hotel» виконує наступні послуги: здійснення готельної діяльності, організація харчування, надання якісних та транспортних послуг.

Основні елементи наявної матеріально-технічної бази готельного комплексу

«Premier Palace Hotel» станом на 01.01.2023 р

Таблиця 1.5

**Характеристика матеріально-технічної бази готельного комплексу
«Premier Palace Hotel»**

Показник	Одиниці виміру	Кількість
Кількість номерів, з них:	Номерів	289
Класичний одномісний	Номерів	60
Класичний двомісний	Номерів	77
Номер з широким ліжком	Номерів	94
Номер з двома окремими ліжками	Номерів	25
Номери в категорії Стандарт для людей з обмеженими фізичними можливостями	Номерів	3
Люкс, в т. ч.:	Номерів	30
Двокімнатний люкс	Номерів	17
Тематичний люкс Роксолана (№219)	Номерів	1
Тематичний люкс Гетьман (№319)	Номерів	1
Тематичний люкс Любов Орлова (№417)	Номерів	2
Тематичний люкс Фен-шуй (№419)	Номерів	1
Тематичний люкс Вертинський (№439)	Номерів	2
Тематичний люкс Весільний (№519)	Номерів	1
Тематичний люкс Хай-тек (№619)	Номерів	1
Тематичний люкс Серж Лифар (№625)	Номерів	2
Тематичний люкс Висоцький (№639)	Номерів	2
Номери представницького поверху	номерів	47
Конференц-зал		1
Автостоянка		1
Заклади ресторанного господарства, в т. ч.:		8
Ресторан "Теракота" Ресторан Сумосан		1
Кафе «Волконський-Кейзер»		1
Спорт-бар Fan Fest		1
Лобі-бар		1
Бар на даху		1
Бар "Лагуна"		1
Лаунж		1
Салони підтримки краси та здоров'я, в т. ч.:		2
Фітнес-клуб		1
Салон краси та SPA		1
Заклади відпочинку, в т. ч.:		7
Бутік Fabulous		1
Годинниковий бутік		1
Кабаре Парадайз		1
Прем'єр Клуб		1
Прем'єр Авордо		1

Прем'єр Кіде Клуб		1
Клуб Привілеїв «Палас»		1

Найбільшою популярністю користуються стандартні одномісні і двомісні номери. Частка більш комфортабельних номерів значно менша, але люкси та напівлюкси користуються значним попитом. Для гостей готелю надається підземна автостоянка та конференц-зал. В готелі також знаходиться басейн, безкоштовний Wi-Fi, оздоровчий спа-центр, фітнес центр, бар, банкомат і обмін валют.

Номерний фонд та вартість послуг розміщення у готелі «Premier Palace Hotel»

В «Premier Palace Hotel» величезний вибір послуг що робить перебування в готелі максимально комфортним, а саме:

Таблиця 1.6

Послуги в «Premier Palace Hotel»

№ п/п	Категорії номерів	Кількість номерів	Вартість основного обслуговування на добу залежно від сезону та дня тижня		
			У (пік) сезону-липень,серпень		у решті місяців року
			пн.,вт.,ср.,чт.	п'ятн.,суб.,нед.	
1	Стандарт	154	900	1050	750
2	Комфорт	29	975	1125	825
3	Напівлюкс	77	1050	1200	1050
4	Люкс	19	1500	1800	1500
5	VIP	10	1800	2100	1650
Усього номерів		289			

- Критий басейн (працює цілий рік)
- Оздоровчий спа-центр,сауна
- Турецька/парова лазня
- Гідромасажна ванна
- Фітнес-центр
- Масаж
- Ресторан

- Бар
- Запаковані ланчі
- Спеціальне дієтичне меню (за запитом)
- Обслуговування номерів
- Сніданок у номер (за запитом)
- Послуги трансферу
- Прокат автомобілів
- Трансфер з/до аеропорту
- Цілодобова стійка реєстрації гостей
- Індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду
- Послуги консьєржа
- Послуги квиткової каси
- Туристичне бюро
- Обмін валют
- Банкомат
- Приватна парковка
- Камера зберігання багажу
- Сейф
- Доставка преси
- Тераса
- Спільна зона відпочинку з телевізором
- Казино
- Хімчистка
- Прасування одягу
- Пральня
- Щоденне прибирання
- Чистка взуття
- Прес для штанів
- Конференц-зал/Банкетний зал
- Бізнес-центр
- Факс/Ксерокопіювання
- Магазили в готелі
- Салон краси
- Сувенірний магазин
- Спеціальні номери для алергіків
- Куріння на всій території готелю заборонено
- Місця для куріння
- Номери для некурців
- Номери / Зручності для осіб з особливими потребами
- Ліфт
- Сімейні номери
- Звуконепроникні номери
- Номер для молодят

- VIP послуги
- Кондиціонер
- Опалення
- Безкоштовний Wi-Fi
- Представницький лаундж
- Чайник/кавоварка в номері
- Мінібар в номері
- Трансфер (за запитом)
- Послуги дворецького
- Дитяче ліжечко (за запитом)
- Тренажерний зал
- Дитяче меню
- Проживання з тваринами дозволено
- Масажні крісла
- Електрозаправна станція
- Парковка
- Фітнес та спа центр
- Сигарна кімната

Таблиця 1.7

Оснащення номерів готелю «Premier Palace Hotel»

Категорія номерів	Кількість номерів	Оснащення номерного фонду
Стандарт	154	<ul style="list-style-type: none"> • кабельні канали • безкоштовний Wi-Fi в номері • телефон у ванній кімнаті • дзеркало для макіяжу з підсвітленням • система клімат контролю • килимове покриття • кабельні канали • безкоштовний Wi-Fi в номері • телефон у ванній кімнаті • дзеркало для макіяжу з підсвітленням • система клімат контролю • килимове покриття
Комфорт	29	Оснащення як у номері стандарт але замість душової kabіни ванна
Напівлюкс	77	Оснащення як у номері комфорт але з балконом
Люкс	19	Оснащення як у номері напівлюкс але з сейфом

Продовження таб.1.7

VIP	10	Оснащення як у номері люкс, є джакузі і велика тераса
Загальна кількість номерів	289	

Таблиця 1.8

Фінансова звітність «Premier Palace Hotel» за 2020-2020

Показники	Значення статті по роках, млн. грн.			Абсолютний приріст, млн. грн.		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021	(2021/2020 -1)100	(2022/2021) 100
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	119912	2488 28	14393 0	128916	- 104898	107,4%	-42,1%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100806	1374 60	10981 2	36654	-27648	25,1%	199,2%
Валовий прибуток	19106	1113 68	34118	92262	-77250	482,78%	-63,335
Адміністративні витрати	15453	2896 7	27342	13514	-1625	5,93%	-5,94%
Витрати на збут	1536	6458	2242	4922	-4216	188,08%	-153,03%
Інші операційні витрати	7246	4150	12982	-3096	8832	212,72%	-123,85%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	55260	8863 7	6725	33377	33377	60,24%	-107,58%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	10308	6647 4	66474	56166	0	0%	0%

Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	66474	66474	66474	66474	0	0%	0%
--	-------	-------	-------	-------	---	----	----

1.3. Оцінка системи мотивації персоналу готелю

Перш ніж розпочати оцінку існуючої системи мотивації у готелі було проведено опитування працівників готельного підприємства з метою виявлення та структурування основних причини, які заважають комфортного продовження подальших трудових стосунків із компанією, оскільки вони є передумовою визначення основних мотиваційних та демотиваційних чинників праці (таблиці 1.9-1.10). З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільше заважають продовженню трудових відносин із досліджуваним підприємством такі причини: недостатній рівень заробітної плати (49,1%), неможливість кар'єрного зростання (47,2%) та невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому (26,9%).

Таблиця 1.9

Розподіл працівників підприємства за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин.

№ з/п	Причини	Питома вага працівників, %
1	Недостатній рівень заробітної плати	49,1
2	Складні відносини з колективом	0
3	Відсутність медичного страхування	13
4	Перевантаження у роботі	15,8
5	Неможливість кар'єрного зростання	47,2
6	Невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому	26,9
7	Проблеми особистого життя	18,5
8	Бажання займатися власною справою	11

Таблиця 1.10

Розподіл працівників підприємства за причинами, які підвищують ймовірність подальших трудових відносин.

№ з/п	Причини	Питома вага працівників, %
1	Заробітна плата	38,9
2	Можливість самореалізації та кар'єрного зростання	10,2
3	Дружні відносини з колективом	47,2
4	Цілковита впевненість у стабільності підприємства	22,2
5	Різноманітні заохочення, що діють на підприємстві	8,3
6	Проблеми особистого життя	2,8
7	Прагнення до стабільності та роботи на одному місці	48,2

З іншої сторони, основними причинами, які були визначені такими, що підвищують ймовірність подальших трудових відносин були такі: прагнення до стабільності та роботи на одному місці (48,2%), дружні відносини із колективом (47,2%) та заробітна плата (38,9%).

Відповідно до стратегічної позиції досліджуваного підприємства на ринку та внутрішньої політики самого підприємства, можна зробити висновок, що автоматично у працівників повинна виникати потреба, а відповідно і мотив в успіху та досягненні успіху на підприємстві, але, як показують результати опитування, про успіх не обмовився жоден працівник. Це може пояснюватися лише тим, що працівник не в змозі задовольнити потреби більш низького рівня.

Але, незважаючи на те, що досить велика частка працівників взагалі не вбачають свого подальшого розвитку на цьому підприємстві, все ж є потенційна більшість, які задоволені частково. Саме на них і має бути спрямована основна увага, задля мотивування їх до кар'єрного просування та стратегічної орієнтованості.

Відповідно до того, наскільки працівника влаштовує матеріальна винагорода, яку він отримує від своєї праці, буде залежати бажання працівника до визнання та схвалення своїх результатів роботи. Така ситуація пояснюється, в першу чергу тим, що умови праці працівників підприємств постійно поліпшуються, а заробітна плата залишається на тому ж рівні, або навіть менше, що і на початку їх роботи. А отже, працівники, що приносять готельному підприємству значний прибуток, який постійно зростає, та виконуючи досить велике навантаження, не отримують, за їх твердженнями, достатньої та динамічно зростаючої, згідно з їх результатами, винагороди за працю.

Для розвитку у працівника стратегічного мислення та орієнтації на стратегію, такий фактор, як заробіток, зовсім не повинен переважати. Оскільки, якщо людина концентрує свою увагу тільки на задоволенні потреби у грошах, вона просто не в змозі розкрити ані свій внутрішній потенціал, ані спрямовувати свої дії на перспективу. Тому, на досліджуваному підприємстві така велика частка незадоволених оплатою праці працівників. Керівництву підприємства слід приділяти більше уваги матеріальному мотивуванню працівників, адже, якщо серед опитаних більша частина частково задоволена або взагалі не задоволена оплатою праці і лише трохи більше десятої частини всіх працівників є задоволеними своєю платнею, то це говорить про те, що заробітна платня не є справедливою і більшість потреб працівники не в змозі задовольнити. Таким чином, не задовольняється одна з основних умов формування системи мотивування працівників у стратегічно орієнтованому готельному підприємстві.

Такий мотиваційний фактор як міжособистісні стосунки з начальниками, колегами, підлеглими можна трактувати так, що якщо в колективі досить непогана дружня атмосфера, то працівник прагне до виконання тих справ, які вимагають високого ступеню відповідальності. Тобто, чим краща атмосфера у

колективі, тим з більшою охотою працівники беруться за справи, та тим гостріше вони відчують свою відповідальність за її виконання перед колегами. Оскільки виникає досить велика довіра та впевненість один в одному. Адже, якщо в колективі повністю розподілені обов'язки та працівники досить дружелюбно налаштовані один до одного, то більш вірогідно, що вони будуть виконувати доручену їм роботу швидко та якісно.

Ефективність роботи готельного підприємства в значній мірі залежить від психологічного клімату в колективі та від оцінки трудового колективу його працівниками.

Ця тенденція з роками є незмінною. Відповідно, можна зробити висновок, що даний мотиваційний фактор є одним із вирішальних, оскільки близько 90% всіх опитаних працівників підприємства оцінюють свій колектив та стосунки між підлеглими досить дружніми та позитивними, що в свою чергу, призводить і до високого рівня відповідальності і перед колегами і перед підприємством. Далі аналіз мотивів праці на підприємстві. З цією метою було визначено 18 основних мотиваційних факторів для працівників готельного підприємства «Premier Palace Hotel». при визначенні дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Працівникам досліджуваного підприємства запропонували здійснити оцінку кожного фактору за 10-ти бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення певної потреби (потреба взагалі не задовольняється), а 9 – найвищий (потреба задовольняється повністю). Зведені результати анкетування наведені у таблиці 1.12

За отриманими даними, можна зробити висновок, що для працівників досліджуваного підприємства найбільш важливими мотиваційними факторами є: висока рівень оплати праці, додаткове матеріальне стимулювання, сприятливі взаємини в колективі, визнання досягнень у роботі, соціальні контакти, а також нематеріальні мотиватори. Отже, удосконалена система мотивації на готельному підприємстві повинна бути спрямована саме на ці аспекти.

Оцінка ключових мотивуючих факторів працівників Premier Palace

Hotel.

№ з/п	Показники	Шкала балів										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Високий рівень заробітної плати											
2	Додаткове матеріальне стимулювання											
3	Фізичні умови праці											
4	Структурування завдань											
5	Соціальні контакти											
6	Взаємовідносини у колективі											
7	Визнання результатів праці											
8	Прагнення до досягнень											
9	Влада та вплив											
10	Різноманітність роботи											
11	Зміни											
12	Креативність											
13	Самовдосконалення											
14	Цікава робота											
15	Корисна робота											
16	Нематеріальне стимулювання											
17	Самореалізація											
18	Кар'єрне зростання											

Аналіз основних демотивуючих чинників

№ з/п	Показники	Шкала балів												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	Необґрунтований розрив у рівні оплати працівників													
2	Зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи													
3	Оплата не за кінцевим результатом													
4	Відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним прибутком													
5	Необґрунтованість тарифної системи, що застосовується на підприємстві													
6	Відсутність елементів стимулювання праці працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства													
7	Девальвація премій, що найчастіше стають частиною окладу													
8	Демотивуючий стиль керівництва													
9	Небажання ряду працівників підвищувати рівень професіоналізму та ефективності													
10	Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи													
11	Відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників													
12	Відсутність гнучкості в оплаті праці													

Після аналізування наведених демотиваційних факторів, можна зробити висновок, що основними чинниками, що впливають на зниження мотивації працівників готельного підприємства, є певні аспекти матеріальної мотивації. Зокрема, це неґрунтований розрив у рівні заробітної плати між працівниками, однакова оплата праці при різній ефективності та відношенні до роботи,

відсутність зв'язку між заробітною платою та результатами роботи підприємства. Встановлення основних мотивів працівників також важливо враховувати, що вони мають вплив на ефективність стратегічного управління. Ефективність стратегічного управління, у свою чергу, визначається успішною реалізацією та досягненням всіх поставлених цілей.

Задовольшуючи вищезазначені потреби працівників досліджуваного підприємства, можна впливати на їх стратегічну поведінку. Ця стратегічна поведінка може бути свідомо формована шляхом застосування певних стимулів, які зовнішньо впливають на окрему особу та спрямовують її дії на досягнення певних цілей, встановлюють норми та межі поведінки. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за вкладені зусилля та дії.

Формування стратегічної поведінки пов'язано з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві.

На сьогоднішній день вдало підібраний персонал і не просто персонал, а кожен працівник окремо є незамінним. Якщо підприємство в умовах сучасної високої конкуренції хоче «вижити і вирости», воно не може собі дозволити розпорошеності як у підборі персоналу, так і у мотивуванні персоналу. У залежності від того, як керівник вирішує питання мотивації праці, буде залежати віддача працівників, результат їх діяльності.

Запорука успіху досліджуваного торговельного підприємства буде полягати в розробці такої стратегії управління, при якій дії в компанії та її внутрішня структура будуть максимально відповідати зовнішнім умовам. Задля цього повинен розроблятися такий мотиваційний механізм, який буде відповідати системі стратегічного управління підприємством в цілому.

Основним недоліком існуючого мотиваційного механізму стратегічного управління готельного підприємства є те, що працівники не відчувають на собі діючої системи мотивування взагалі. Після перегляду зазначеного переліку діючих мотивів вони називають лише декілька, що реально діють.

РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ КИЇВ

2.1. Розроблення програми мотивації персоналу готелю

Формуючи мотиваційну програму ефективної діяльності персоналу готелю Premier Palace необхідно виділити основні вимоги до її реалізації:

- 1) ясність і конкретність системи мотивування – система мотивування повинна бути, перш за все, зрозумілою для працівників, а також простою для виконання;
- 2) орієнтованість на результат – система мотивування повинна забезпечувати чи підтримувати у керівників і працівників підприємства бажання досягати поставлених цілей;
- 3) постійність – система мотивування повинна бути незмінною для того, щоб забезпечувались довгострокові цілі, а не лише короткострокові;
- 4) керованість – повинна бути можливість перевести систему мотивування з одного стану в інший;
- 5) справедливість – відповідність системи мотивування уявленням, потребам, інтересам працівників підприємства;
- 6) виправдання очікувань – так як одне з основних завдань системи мотивування це і є управління очікуваннями працівників, тому вона повинна функціонувати на основі вивчення потреб працівників і якомога якісніше реалізовувати їх очікування;
- 8) баланс між інтересами підприємства в цілому і окремих працівників - навряд можливо знайти таке підприємство цілі та інтереси працівників якого повністю співпадали з його власними. Однак необхідно створювати таку систему мотивування, яка б змогла врівноважити інтереси всіх зацікавлених сторін суб'єкта господарювання.

В основу стратегічно-орієнтованої концепції управління кадровими ресурсами покладено стратегічний підхід, згідно з яким людина – це не поновлюваний ресурс, який має специфічні здібності до праці. При цьому

соціальна організація представляється єдністю трьох взаємопов'язаних характеристик (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника).

Забезпечення залученості та прихильності персоналу організації досягається за рахунок укладання психологічних контрактів, стимулювання позитивного ставлення персоналу до праці, розвиток здібностей до цілепокладання, самоконтролю, а також через формування корпоративної культури, що підтримує стратегічний розвиток за принципами соціального партнерства. Концепція соціального менеджменту (people-management, або індивідуальна клієнт орієнтованість) заснована на управлінській парадигмі управління знаннями організаційного розвитку. Виходячи з наведеної управлінської парадигми працівник стає не стільки особливим об'єктом управління, скільки його суб'єктом, маючи різноманітні знання. Такі працівники є вищою цінністю організації.

Основними причинами низької продуктивності праці на підприємствах є:

- брак кваліфікованого персоналу;
- висока плинність кадрів;
- вузька спеціалізація персоналу;
- надлишкова чисельність працівників;
- неефективна організація праці;
- неефективна система планування чисельності персоналу.

Значна частина проблем підвищення ефективності праці зумовлена специфічними особливостями використовуваного персоналу, його мотивацією тощо. Ставлення до роботи в готельному підприємстві як до тимчасової зайнятості, незадоволеність розміром заробітної плати, низька емоційна стійкість, нерівномірність робочого навантаження, не престижність посади, низькі моральні якості та недисциплінованість лінійного персоналу формують незадовільний мотиваційний клімат на підприємстві: працівники не відчувають відповідальності за результати своєї роботи підприємства, якість обслуговування покупців знижується тощо. Усе це призводить до зменшення продуктивності й ефективності праці персоналу готельного підприємства.

На основі аналізу наукової літератури встановлено фактори підвищення ефективності праці. Слід зазначити, що з точки зору управління не має значення, є ці фактори зовнішніми або внутрішніми. Важливо те, що вони мають різну силу впливу на прибутковість підприємства, а отже, на ефективність праці – саме це є визначальним моментом у виборі тих чи інших стратегій та інструментів управління.

Внутрішні фактори: - фактори прямого впливу – торгово-технологічні процеси, кількість, якість, структура, вартість і динаміка (оборот, плинність) робочої сили, а також якість і швидкість підбору та навчання персоналу. Кожен із вказаних факторів може збільшувати або зменшувати витрати та вартість праці, впливаючи при цьому на результативність праці та її рентабельність;

- фактори непрямого впливу – умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, практика повсякденного керівництва, конкурентоспроможність соціального пакета (заробітна плата, премії, пільги тощо).

Зовнішні фактори значною мірою впливають на ефективність праці на досліджуваному готельному підприємстві. Основними факторами, які гальмують продуктивність у готелі є:

- зовнішні ситуаційні фактори, що пов'язані з економічними кризами та знижують платіжну спроможність населення;
- стан ринку праці, який визначає характер пропозиції робочої сили за кількістю та якістю (переважно це низькокваліфіковані працівники);
- поведінка конкурентів на ринку праці та у сфері зайнятості (політика щодо оплати праці та залучення кваліфікованого персоналу, соціальні програми тощо). Вплив вищенаведених факторів навіть при високій продуктивності праці на готельному підприємстві викликає зменшення прибутку внаслідок зниження рентабельної праці. Досліджуваному підприємству, в першу чергу, варто зосередитися на внутрішніх можливостях підвищення ефективності праці персоналу. Отже, можна стверджувати, що мета управління персоналом на готельному підприємстві полягає в забезпеченні збалансованості між витратами,

вартістю та результативністю робочої сили шляхом використання внутрішніх можливостей, які нейтралізують вплив постійно діючих чинників та несприятливо позначаються на ефективності та вмотивованості праці персоналу. Аналіз особливостей функціонування Premier Palace Hotel і факторів ефективності праці персоналу дозволив виявити головні ризики й основні внутрішні можливості підвищення ефективності праці за об'єктами управління (рис. 2.1).

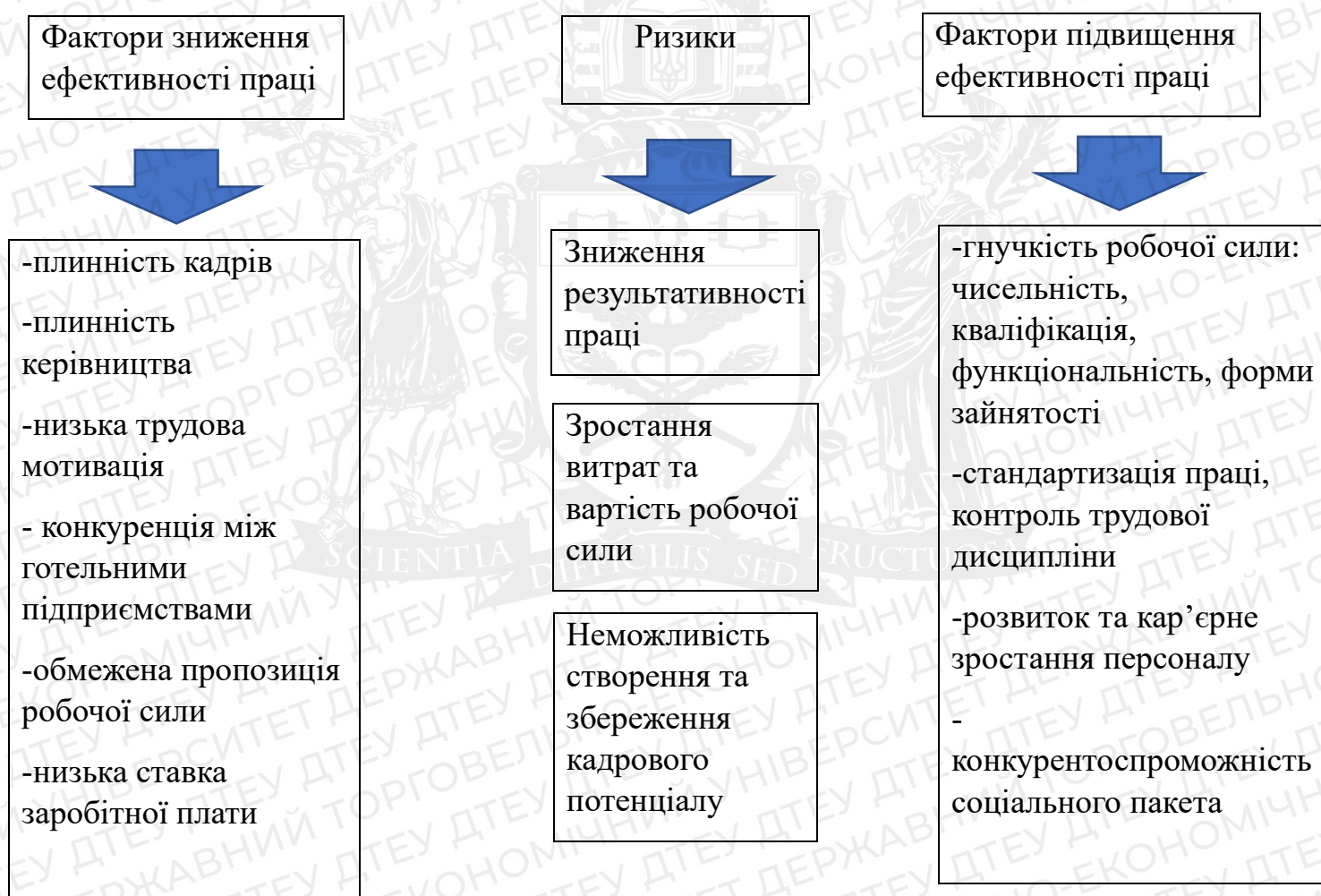


Рис.2.1.Фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу

Таким чином, значення персоналу та підвищення його вмотивованості в готельному підприємстві в сучасних умовах слід розглядати як головний фактор стратегічного розвитку, отримання прибутку та здійснення економічно ефективної господарської діяльності.

За сучасних умов мотивація виступає способом управління відносинами, поведінкою працівника, що впливають на нього за допомогою матеріальних і моральних стимулів. З огляду на те, що матеріальна мотивація є основною, для організації стабільної роботи та забезпечення низького рівня плинності кадрів застосування мотивів людини не є найважливішим.

Слід визначити три види мотивації персоналу готельного підприємства: пряма матеріальна, непряма матеріальна та нематеріальна.

Пряма матеріальна мотивація включає основну заробітну плату, премію за виконання плану, премію за організацію своєї роботи без порушень, відсоток від продажів, премію досягнення конкретних показників або індикаторів ефективної праці.

До соціального пакета, або нематеріальної мотивації, входять додаткове медичне страхування, наявність гнучкого графіка роботи, можливість навчання та стажування, організація харчування, забезпечення корпоративного одягу, організація транспорту від роботи до дому, надання додаткової відпустки, знижок і бонусів на придбання товарів тощо.

До непрямої матеріальної мотивації, яка досить ефективно застосовується на готельних підприємствах, належать публічна похвала з боку керівника, лист подяки або сертифікат від керівництва, організація конкурсів і змагань, стенд кращих працівників організацій, корпоративні вечірки та чаювання, надання путівок для відпочинку.

Особливості сучасних трудових ресурсів полягають у тому, що кадри стають заручниками маятника між ефективністю та лояльністю, віддаючи перевагу останній. Зміни ситуації, що склалася, відбуваються шляхом пошуку роботодавцем нових моделей і форм оплати праці, які дозволяють зацікавити та змотивувати працівника до ефективного використання ресурсів. На даному етапі розвитку нашої країни першим шаблоном у даній мотивації служить матеріальна зацікавленість працівника, що виражається економічною категорією «заробітна плата».

Результуючий показник діяльності підприємства залежить від рівня

організації мотивації персоналу – матеріальної та нематеріальної. Пропонований підхід до управління ефективністю використання готельного персоналу розглядається крізь призму підвищення віддачі трудових ресурсів у рамках техніко-технологічного рівня розвитку досліджуваного підприємства, вдосконалення організації праці, забезпечення мотивації, професійного рівня персоналу, підвищення активності персоналу тощо. Пропонується комплексний підхід до управління ефективністю праці, виявлення причинно-наслідкових зв'язків організації ефективності трудових процесів, факторів й умов підвищення трудової ефективності, що впливають на результативність діяльності готельного підприємства.

Як вже зазначалось, те, наскільки персонал мотивований до високої якості обслуговування споживачів і якими ресурсами він забезпечений для цього, має вирішальний вплив на клієнтоорієнтованість усього готельного підприємства. Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості.

В якості показників оцінки трудової ефективності персоналу готельного підприємства слід визначити: продуктивність праці, соціально ефективність заробітної плати, зарплато віддача та якість праці. До факторів, що впливають на трудову ефективність персоналу досліджуваного підприємства слід віднести: дохід від реалізацій послуг, витрати на заробітну плату, кількість працівників, чистий прибуток та якість обслуговування. Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості пропонується використовувати матрицю оцінки рівня клієнтоорієнтованості на основі методики SERVQUAL.

В результаті адаптації методики SERVQUAL до особливостей функціонування Premier Palace Hotel встановлено набір показників оцінки клієнтоорієнтованості:

1. Матеріальність – матеріальна і технічна оснащеність підприємства, склад його працівників відповідно до кваліфікації.
2. Чуйність – професіоналізм і дисциплінованість трудового колективу.
3. Переконливість – ввічливість і тактовність членів колективу, їх рівень уваги до гостей та компетентності у своїх послугах.

4. Співчуття – реалізація індивідуального підходу до кожного гостя, тобто усвідомлення його потреб.

5. Надійність послуг – підтримка високого рівня якості послуг, гарантована споживачеві своєчасність їх виконання, а також престиж підприємства в цілому.

Таким чином, мотивація та лояльність укладаються в схему персонального вибору працівником поведінкової траєкторії, яка залежить від системи впливів зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів у системі менеджменту якості. Важливо враховувати систему управління якістю послуги.

Підприємство зобов'язане так організувати роботу всього персоналу, щоб забезпечити стабільний і високий рівень якості послуг відповідно до споживчих переваг. Найважливішим інструментом досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості стає система управління підприємством. Виходячи з цього першим завданням системи управління підприємством є створення механізму безперервного контролю всієї діяльності підприємства. Відповідно до процесного підходу діяльність готельного підприємства розглядатиметься як сукупність бізнес-процесів.

Залучення працівників є важливим напрямом у системі мотивації праці. Залученість персоналу до процесу як емоційно, так і інтелектуально – це стан, коли працівники намагаються здійснювати свої обов'язки якнайкраще. Існує відмінність понять «задоволеність» і «залученість» працівників. Для сучасної вітчизняної практики управління терміни «задоволеність місцем роботи», «лояльність по відношенню до підприємства» і «залученість» є тотожними. У зарубіжній практиці дані поняття – це різні рівні лояльності працівника до власного підприємства. У практиці управління орієнтованістю на клієнта персоналу виділяють завдання просуватися від низьких показників задоволеності персоналу до високого ступеня його залучення. Виходячи з основних аспектів даного підходу, залученому працівнику притаманне позитивне ставлення до підприємства, він легко затримується на роботі, виконує більше обов'язків, ніж позначено в його посадових інструкціях, охоче радить іншим

людям працевлаштування на даному підприємстві. Цілі у сфері підвищення мотивації праці в рамках досягнення визначеного рівня стратегічного розвитку досліджуваного готельного підприємства включають такі напрями: клієнтоорієнтованість персоналу, ступінь задоволення споживачів, економічні та інші показники (продуктивність праці, якість послуг тощо).

1. Діагностика існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу готельного приміщення

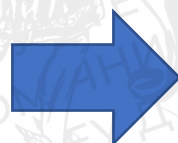


1.1. Моніторинг стану ринку праці та позиціонування підприємства

1.2. Діагностика на підприємстві методів, форм та елементів системи мотивації та стимулювання персоналу

1.3. Діагностика мотивації персоналу

2. Формування цілей і принципів політики мотивації та стимулювання персоналу, визначення її місту та структури



2.1. Аналіз стратегії управління персоналом

2.2. Розробка стратегії управління персоналом у сфері мотивації та стимулювання

2.3. Формування змісту та структури системи мотивації та стимулювання персоналу

3. Розробка системи матеріального стимулювання праці персоналу



3.1. Аналіз структури персоналу, визначення рівня управління та категорій персоналу

3.2. Опис, аналіз та класифікація робочих місць(посад)

3.3. Встановлення базових окладів, надбавок і доплат на основі результатів аналізу ринкової вартості

3.4. Розробка системи преміювання



Рис.2.2.Етапи формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу готельного підприємства

Система мотивації та стимулювання повинна бути раціональною, тому важливо з'ясувати, які елементи системи мотивації та стимулювання є фактичними важелями впливу на трудову поведінку працівника.

Запропонований підхід заснований на управлінні орієнтованістю на клієнта як персоналу, так і споживачів, сприяє своєчасному введенню нових рівнів управління досліджуваним готельним підприємством, які, з одного боку, дозволяють застосовувати існуючий досвід, способи стимулювання, механізми вдосконалення менеджменту для досягнення поставлених цілей і завдань у сфері мотивації працівників, а з іншого – впливають на зростання показників результативності діяльності підприємства в цілому.

Кращими показниками ефективності системи мотивації та оптимальності корпоративної культури є повна задоволеність персоналу (залученість). Дані

показники є ключовими, відображають найважливіші бізнес-процеси діяльності, впливають на роботу підприємства в перспективі. Показники клієнтоорієнтованості персоналу (його задоволеність і продуктивність праці) можуть перебувати під впливом інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, система мотивації персоналу має формуватися як частина корпоративної культури підприємства для досягнення його цілей та зростання результативності й ефективності стратегічного розвитку. Методи мотивації працівників Premier Palace Hotel мають виступати частиною системи стратегічного менеджменту та створювати умови для отримання найбільшого ефекту роботи системи управління підприємством загалом.

2.2. Ефективність пропозицій

У процесі управління важливим аспектом є створення зацікавленості працівника в своїй роботі шляхом використання відповідних мотивів. Ці мотиви можуть виникати через внутрішній стан особи або зовнішні впливи, такі як умови, середовище або обставини.

За допомогою різних мотивів, які впливають на поведінку персоналу, система управління може спрямовувати діяльність працівників у потрібному напрямку для досягнення поставлених цілей. Традиційні управлінські підходи не завжди відповідають сучасним реаліям. Багатьом підприємствам не вистачає інноваційних методів управління, які базуються на визначенні цілей та особистій відповідальності працівників. Напрямок досягнення цілей в управлінні, який включає ефективне матеріальне стимулювання, дозволяє досягати бажаних результатів через належне мотивування персоналу.

Одним із сучасних методів управління мотивацією на підприємстві є система мотивації на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI).

Класичні напрацювання у сфері мотивації персоналу в сьогоднішніх умовах не завжди дають необхідний результат. Головне завдання, яке постає перед практиками, є пошук методів, що дозволяють підприємству досягати

поставлених цілей розвитку, використовуючи нове розуміння мотиваційних підходів. Одним з таких підходів є застосування ключових показників ефективності – КРІ.

Використовуючи систему КРІ, до працівників доводяться стратегічні цілі організації та здійснюються контрольні функції за їхнім досягненням. Відповідність КРІ цілям підприємства підвищує керованість.

Ключові показники ефективності використовується для досягнення головних цілей готельного підприємства – залучення споживачів, збільшення послуг, зменшення витрат. Система КРІ має конкретне закріплення за працівником чи групою, показники ефективності пов'язані зі стратегічними цілями, мають високий відсоток досяжності, фокусування на високо пріоритетних цілях, показники сприяють мотивації персоналу.

КРІ слугують інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей з урахуванням місії організації та всіх зацікавлених сторін.

В процесі реалізації управління за КРІ слід визначити основні етапи, на основі яких будується система мотивації, а саме: сформувати стратегію; визначити фактори, які дадуть позитивний ефект; визначити ключові показники ефективності; вироблення та оцінювання збалансованих показників; визначення технології впровадження.

Стратегія підприємства розбивається на відповідні стратегічні ініціативи, в межах яких виділяються задачі для структурних підрозділів. Найважливіші фактори діяльності підприємства повинні бути ключовими в реалізації стратегії. Основними вимогами, які висуваються до ключових показників ефективності, має бути: обмежена кількість; єдині для всього підприємства; цифровий вираз показників; зв'язок з головними індикаторами успіху; можливість впливу на чинники; стимули для персоналу. При об'єднанні КРІ в систему збалансованих показників визначається об'єкт контролю (структурний підрозділ) та необхідність оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, яка встановлена структурному підрозділу. Останній етап впровадження КРІ передбачає визначення джерел інформації для наповнення показників при

умові достатності, об'єктивності, своєчасності та надійності.

Що стосується практичного аспекту впровадження системи KPI, як правило встановлюють від 3 до 7 показників. Кожен показник визначають за його вагою у відсотках, а загальна вага показників дорівнюватиме 100%.

Розглянемо основні рівні формування системи KPI. 1-й рівень це вибудовування системи ключових показників діяльності у вигляді дерева цілей підприємства. При цьому необхідно визначити склад ключових показників діяльності для персоналу та критерії і процедури оцінки досягнення поставлених показників. На 2-му рівні виділяються і класифікуються ключові позиції персоналу для подальшої розробки системи. По такій схемі формують підсистему матеріальних показників. На 1-му рівні, з урахуванням розроблених KPI, відбувається створення системи преміювання, що ґрунтується на розподілі преміального фонду в залежності від досягнення персоналом поставлених цілей. На 2-му рівні відбувається розподіл окладів і премій залежно від бонусу працівника – його цінності для даного підприємства з точки зору бізнес-цілей і набору функцій його посади.

При визначення цілей, які пов'язані з досягненням KPI на готельному підприємстві, слід використовувати правило, що використовується в менеджменті та проектному управлінні – "розумна ціль" (SMART). Абревіатура SMART утворена шляхом визначення 5 властивостей "розумних" цілей:

1. Specific – конкретна.
2. Measurable – вимірювана.
3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична.
4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника.
5. Time bounded – обмежена в часі.

Якщо ми ставимо відповідні цілі, то, враховуючи вищезазначений підхід, конкретність визначатиме, що безпосередньо необхідно досягти (збільшення послуг, розширення асортименту); вимірюваність означає оперування певними одиницями вимірювання (штучна кількість, відсотки); реалістичність чітко повинна давати відповідь - за рахунок яких дій можна досягти результатів;

актуальність визначає істинність цілі, необхідність виконання конкретного завдання; обмеженість в часі ставить часові межі, в які повинна досягатися конкретна ціль (місяць, квартал, рік).

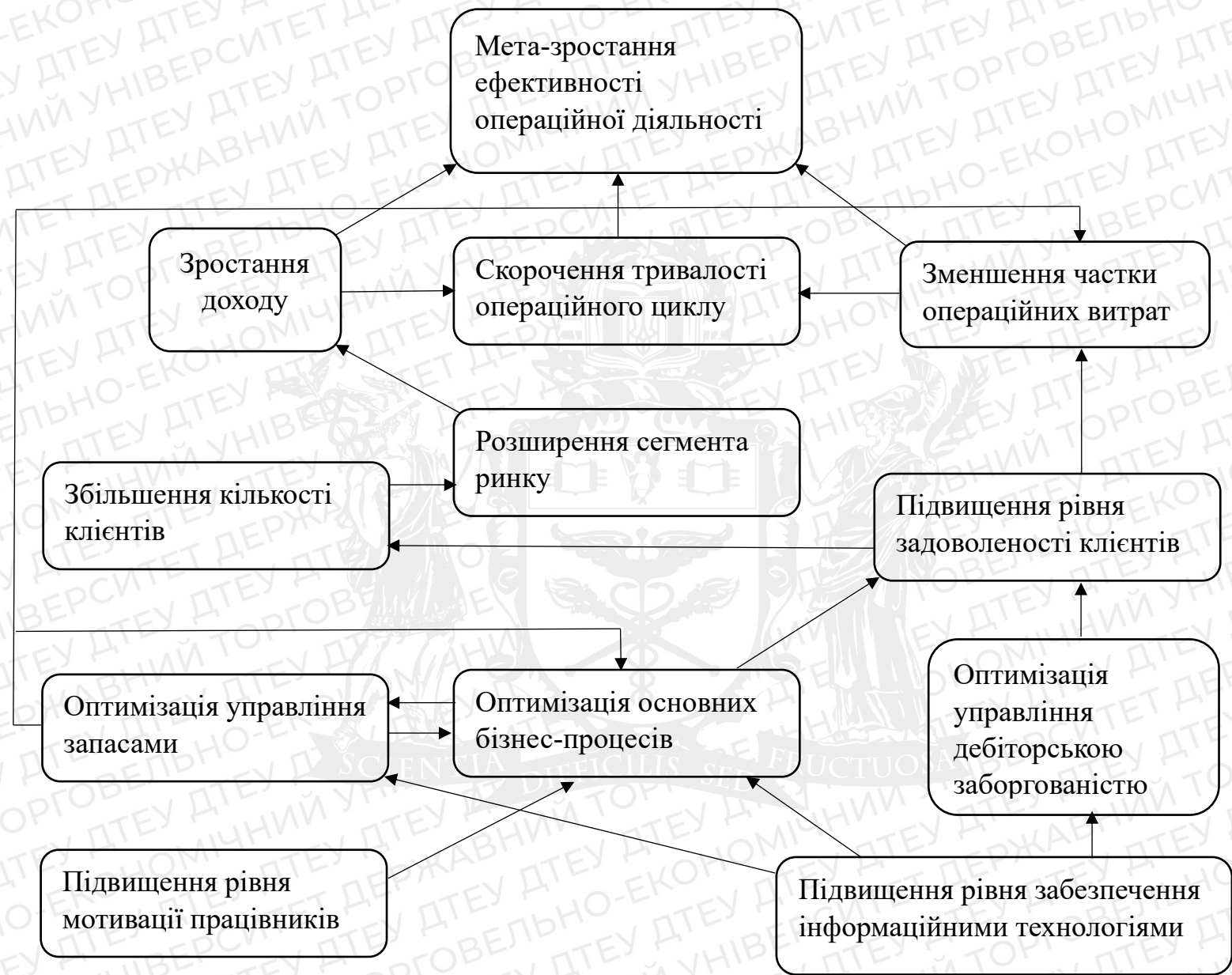


Рис.2.3.Карта стратегічних цілей розвитку операційної діяльності готельного підприємства

З рисунку 2.3 можна побачити, що підвищення мотивації впливає на оптимізацію основних бізнес-процесів досліджуваного готельного підприємства, оскільки правильно вмотивовані працівники працюють більш ефективно, відповідальніше ставляться до своїх посадових обов'язків, що підвищує якість виконання роботи та її внесок у загальний результат операційної діяльності. Підвищення рівня забезпечення інформаційними

технологіями дозволить здійснювати оптимізацію управління запасами, дебіторською заборгованістю, а також оптимізувати основні бізнес процеси.

Своєю чергою, оптимізація основних процесів операційної діяльності позитивно впливає на тривалість операційного циклу, рівень їх витратоємності.

Для досягнення цілей необхідно конкретизувати їх у кількісному виразі та розуміти, як саме ці показники формуються. З метою досягнення цих цілей ми розробили систему збалансованих показників операційної діяльності, в якій визначені ключові показники для контролю й відстеження виконання стратегічних цілей.

Таблиця 2.1.

Система стратегічних цілей операційної діяльності готельного підприємства та показників, що визначають їх досягнення.

Складова	Мета	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі
Результати	Максимізувати операційний прибуток	Зростання доходу від реалізації послуг	Обсяг доходу від реалізації послуг
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Кількість гостей
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка відвідувачів, що скористалися послугою
Внутрішні бізнеспроцеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнеспроцесах	Рівень витрат процесу; тривалість процесу
Навчання та розвиток	Підвищення рівня продуктивності праці	Підвищення рівня мотивації працівників	Обсяг реалізації послуг на одиницю операційного персоналу
		Задоволення персоналу робочим місцем	Плинність кадрів, задіяних в операційній діяльності

Деталізація завдань та системи заходів для підвищення ефективності операційної діяльності відображається у поточному плані операцій, який включає різні рівні деталізації. Ці рівні поточних планів детально описують всі аспекти ефективності операційної діяльності.

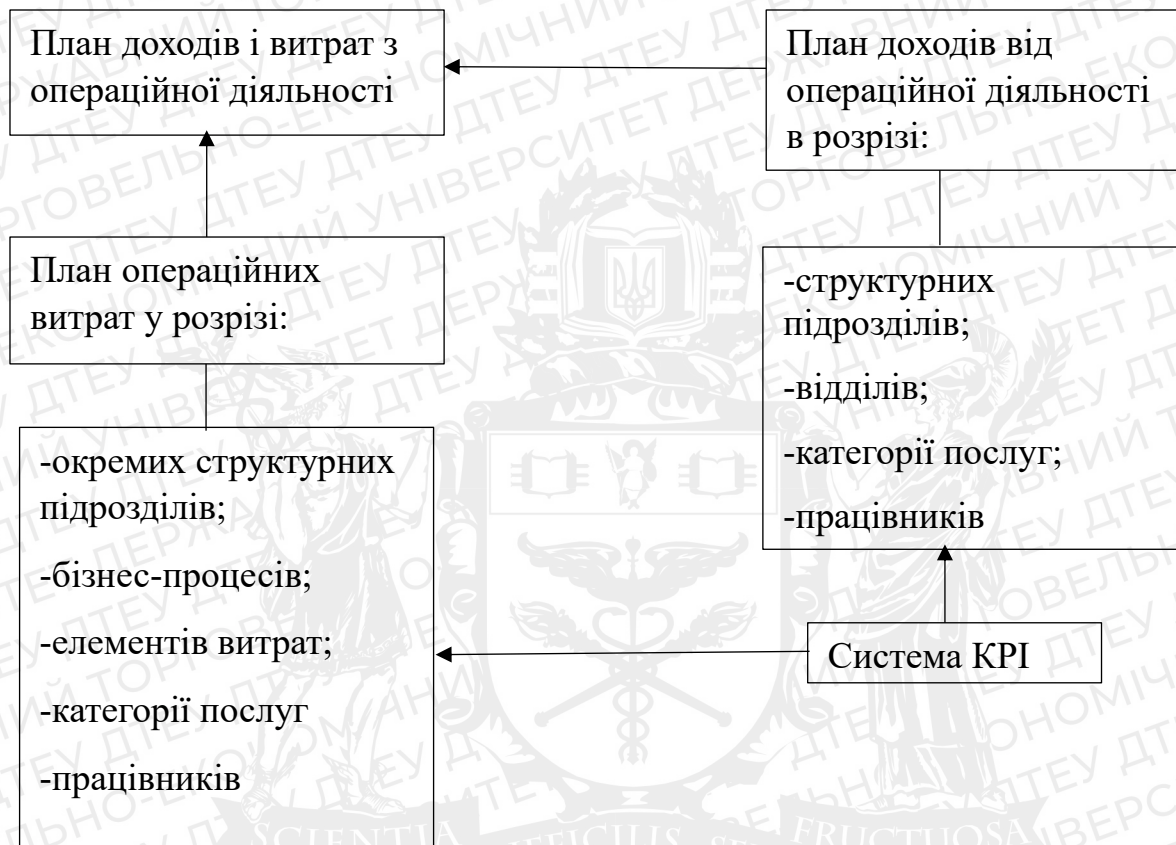


Рис.2.4.Взаємозв'язок системи поточних планів ефективності операційної діяльності та КРІ підприємства.

Незважаючи на організаційні модернізації та технологічні інновації, працівники залишаються ключовим фактором успіху підприємства. З цією уявою, система КРІ виступає як важливий компонент планування та оцінки ефективності операційної діяльності. Вона включає спеціально розроблені показники, які враховують унікальність роботи кожного працівника та його внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця система є необхідною передумовою для впровадження ефективної системи мотивації персоналу.

Запропонована система основних показників основних показників КРІ операційної діяльності

Категорія/підрозділ	Показники системи КРІ
Генеральний директор	-Загальний обсяг прибутку готелю -Рівень задоволеності клієнтів -Рівень виконання бюджету готелю
Департамент продажів та маркетингу	-Обсяг продажів готельних послуг -Кількість нових гостей -Ефективність маркетингових кампаній
Відділ продажу	-Обсяг продажу номерів та пакетів послуг -Кількість укладених угод з корпоративними клієнтами -Рівень використання готельних резервацій
Відділ маркетингу	-Кількість бронювань через маркетингові канали -Ефективність рекламних кампаній -Кількість переходів на веб-сайт готелю
Відділ резервацій	-Час обробки запитів на бронювання -Рівень точності бронювань -Кількість скасованих бронювань
Відділ обслуговування номерів	-Рівень задоволеності гостей з обслуговування -Час очікування на реагування на запити гостей -Рівень забезпечення чистоти та порядку у номерах
Ресторанний відділ	-Обсяг продажу в ресторанах -Рівень задоволеності гостей з їжі та обслуговування -Рейтинги та відгуки про ресторани

Персонал відділу продажу	-Кількість нових клієнтів, приведених до готелю -Конверсія запитів на бронювання у фактичні продажі -Рівень виконання особистих продажєвих цілей
Персонал відділу маркетингу	-Кількість нових підписників на розсилку готелю -Зростання кількості фоловерів в соціальних мережах -Конверсія веб-трафіку в бронювання
Персонал відділу резервацій	-Рівень точності та швидкості обробки бронювань -Рівень задоволеності гостей в процесі бронювання -Кількість повторних бронювань від гостей

Таблиця 2.3

Програма заходів для впровадження системи мотивації

Найменування заходу	Сутність заходу
Формування стратегії підприємства	-Визначення стратегічних ініціатив та завдань для структурних підрозділів. -Аналіз факторів, що впливають на досягнення стратегії.
Встановлення ключових показників ефективності	-Вибір обмеженої кількості ключових показників ефективності. -Виразення показників у цифровій формі та їх зв'язок з головними індикаторами успіху.
Визначення технології впровадження	-Розробка системи стимулів, пов'язаних з досягненням ключових показників ефективності. -Опрацювання процедур контролю та звітності щодо досягнення показників.

Вироблення та оцінювання збалансованих показників	-Встановлення зв'язку між ключовими показниками ефективності та стратегічними задачами структурних підрозділів. -Оцінка досягнення ключових чинників успіху та вирішення стратегічних завдань.
Визначення джерел інформації	-Підготовка та забезпечення доступу до достатніх, об'єктивних, своєчасних та надійних джерел інформації для наповнення показників ефективності.
Впровадження системи мотивації на основі КРІ	-Проведення навчання та підготовки персоналу щодо розуміння та використання системи мотивації. -Моніторинг та аналіз результатів впровадження системи мотивації, внесення коректив за потреби.
Забезпечення комфортних умов праці та відчуття стабільності і впевненості	Зручні умови праці, безкоштовне харчування, забезпечення спецодягом, довіз до робочого місця, медичне страхування, система соціального страхування
Заохочення професійного зростання працівників	Оплата тренінгів, курсів, семінарів; спортивні змагання; змагання з комунікабельності; вміння спілкуватись з клієнтами
Поведінкові стимули	Проведення екскурсій, корпоративних свят; привітання з особистими датами; зворотній зв'язок між керівництвом і підлеглими; додаткова відпустка; знижки на товари; подяка та грамота; публічна похвала; звання "найкращий продавець" тощо
Підсистема принципів поведінки	Партнерська співпраця, шанобливе відношення, дисциплінованість і виконавчість, лояльне відношення, бажання вдосконалюватись

Висновки

Одним із підходів до забезпечення ефективності системи управління підприємством є управління на принципах вмотивованості працівників, закладених в основу реалізації функцій управління. Формування ефективної системи управління підприємством пов'язано із постійним удосконаленням взаємодії керуючої та керованої систем на основі мотиваційного забезпечення ефективної реалізації функцій управління.

Враховуючи те, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс чинників — мотиваторів, доцільно розглядати мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, надають діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Оптимальна система мотивування повинна бути багатофакторною, основою якої є матеріальне і нематеріальне стимулювання.

1. Для оцінки мотивації працівників досліджуваного підприємства, ми провели анкетування, щоб визначити ключові фактори, які мотивують їх та ті, що знімають мотивацію. На основі цих результатів, ми плануємо розробити вдосконалену систему мотивації, яка враховуватиме ці аспекти. Важливо зазначити, що ці мотиватори мають великий вплив на ефективність стратегічного управління. Ефективність стратегічного управління визначається успішною реалізацією стратегії та досягненням поставлених цілей. Тому, задовольняючи потреби наших працівників, ми зможемо позитивно впливати на їх стратегічну поведінку.

2. Система мотивації та стимулювання повинна бути раціональною, тому важливо з'ясувати, які елементи системи мотивації та стимулювання є фактичними важелями впливу на трудову поведінку працівника та на підставі цього визначити послідовність формування та реалізації ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства. Аналіз різних підходів до мотивації персоналу показав, що в процесі господарської діяльності цілі працівників повинні співпадати з цілями підприємства, що

позитивно відобразиться на результатах діяльності останнього. В якості сучасного інструмента управління мотивацією на підприємстві було запропоновано застосовувати систему мотивації на основі ключових показників ефективності – КРІ.

Ключові показники ефективності слугують інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей з урахуванням місії організації та основою для побудови справедливої системи мотивації. Нами було розроблено карту стратегічних цілей розвитку операційної діяльності готельного підприємства з якої можна побачити, що підвищення мотивації впливає на оптимізацію основних бізнес-процесів досліджуваного підприємства, оскільки правильно вмотивовані працівники працюють більш ефективно, відповідальніше ставляться до своїх посадових обов'язків, що підвищує якість виконання роботи та її внесок у загальний результат операційної діяльності.

Виходячи з особливостей операційної діяльності готельного підприємства запропоновано систему основних показників КРІ операційної діяльності, використання яких лягло в основу запропонованої системи мотивації.

На нашу думку, запропонований підхід до нарахування премії підвищуватиме мотивацію більш якісно виконувати свої посадові обов'язки з урахуванням стратегічних цілей компанії.

Використовуючи ключові показники ефективності керівники готельних підприємств матимуть змогу більш виважено вибудовувати стратегію, визначитися з найбільш суттєвими факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства, порівнювати результати праці персоналу та їх оцінки. Це дозволить значно досконаліше підійти до системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Premier Palace Hotel»- [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://premier-palace.phnr.com/ua>
2. Балацький О.Ф., Колесник І.В. Удосконалення системи управління підприємством
3. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.
4. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2010.
5. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.
6. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.
7. Байлик С.І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування: посібник / С.І. Байлик. – Київ: ВІРА-Р, 2012. – 252 с
8. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
9. Гамова О.В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України / О.В. Гамова // Матеріали регіональної науковопрактичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я», Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2008 р. - Дніпропетровськ: ДДАУ. - 2008. - С. 126-127.
10. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного

університету імені В. Даля. - 2006. - № 11 (105). - С.55-61.

11. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68

12. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.

13. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

14. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>

15. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102

16. Фінансова звітність приватне акціонерне товариство "готель "прем'єр палац" https://clarity-project.info/edr/21660999/finances?current_year=2022

17. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників / А. І. Горенко // Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 79-91.

18. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федішин // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 233-237.

19. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу / В. Лаврененко, Ю. Дідусь, Ю. Сторчак // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29- 30 березня 2017 р. – Київ. КНЕУ, 2017. – С. 240-242.

20. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. – 2017. – №5. – С. 77-82.

21. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. – 2017. – №4. – С. 8-12.

22. Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління [Електронний ресурс] / В. В. Прудкий, І. М. Манаєнко // збірник наукових праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. – 2017. – № 11. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

23. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 42–45.

24. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. / Л. С. Громко // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №36. – С. 109-113.

25. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. // Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с

26. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / О. А. Шаповал, А. О. Іваній, А. О. Гальченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – №5 (17). – С. 149-151.

27. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації [Електронний ресурс] / О. Е. Слободянюк // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – 2018. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>.

28. . Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці / С. О. Маслова, К. Є. Кононюк // Вісник ЖДТУ. – 2018. – №2. – С.85-89.

29. Сапельнікова Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління

розвитком підприємства / Н. Л. Сапельнікова, М. П. Вознюк // Менеджер. – 2016.

– № 3. – С. 90-101. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_14

30. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації / О. З. Лютак // Збірник наукових праць: психологія. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». – 2019. – №23. – С. 94-101.

31. Щетініна Л. В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, М. І. Даниляк // Проблеми економіки. – 2017. – №1. – С. 277-283.



Додатки



ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними зборами акціонерів
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»
Протокол від 23 квітня 2018 р.



СТАТУТ

ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

«ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

(попа редакція)

Код ЄДРПОУ 21660999

м. Київ
2018 р.

СТАТТЯ 1**ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.**

1.1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» (надалі Товариство) є новим найменуванням ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», яке було правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Готель «Прем'єр Палац», яке було створено згідно з наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по місту Києву від 28 лютого 1997 року № 252 "Про створення відкритого акціонерного товариства «Готель «Україна».

1.2. Найменування Товариства.

Повне найменування:

- українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»;
- російською мовою: ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГОСТИНИЦА «ПРЕМЬЕР ПАЛАС»;
- англійською мовою: PRIVATE JOINT STOCK COMPANY PREMIER PALACE HOTEL.

Скорочене найменування:

- українською мовою: ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»;
- російською мовою: ЧАО «ГОСТИНИЦА «ПРЕМЬЕР ПАЛАС»;
- англійською мовою: PJSC PREMIER PALACE HOTEL.

1.3. Місцезнаходження Товариства визначається рішенням Наглядової ради Товариства.

СТАТТЯ 2**МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА.**

2.1. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

- надання місць для короткострокового проживання в готелях, включаючи туристичні, в мотелях, а також з конференц-залами, з послугами ресторанів;
- прийом та обслуговування іноземних туристів та громадян України;
- розробка комплексних і цільових програм з питань туризму;
- надання консультативних послуг в сфері туризму;
- участь у розробці і реалізації державної політики у галузі іноземного та внутрішнього туризму;
- реклама українського національного туристичного продукту на внутрішньому та світовому ринках;
- організація і проведення конференцій, симпозіумів, виставок, аукціонів, конкурсів, ярмарок, концертів (в тому числі комерційних), а також заходів по зв'язкам з громадськістю та співвітчизниками за кордоном;
- надання іноземним туристам і громадянам, громадянам України, вітчизняним та закордонним юридичним особам послуг: гідів – перекладачів, екскурсійного обслуговування, приміщень, харчування, відвідання музеїв, виставок, історико-архітектурних пам'яток, культурно-виховних та спортивно-оздоровчих заходів, організація зустрічей та проводів, виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, бізнес-турів та інших послуг та заходів;
- матеріально-технічне забезпечення підприємств, організацій, установ, що здійснюють готельно-туристичне та інше обслуговування;
- будівництво та експлуатація готельного господарства;
- обладнання та експлуатація ресторанів, барів, кафе, їдалень, інших закладів громадського харчування; виробництво продуктів харчування, харчових добавок та їх реалізація;
- розвиток сфери громадського харчування;
- організація та утримання розважальних центрів, парків, кегельбанів, більярдних залів, казино, залів ігрових автоматів, тоталізаторів, створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- надання побутових послуг населенню, в тому числі прання білизни, хімчистка, надання банно-оздоровчих послуг, перукарських та косметологічних послуг, пошиття, ремонт одягу і взуття;