

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет міжнародного туризму та економіки

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ОРГАНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

(назва теми)

Виконав: студент VI курсу, групи МТЕ-412м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно–
ресторанна справа

ГАЛЬЧЕНКО В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ГАЛЬЧЕНКО Валерії Віталіївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Організація мотивації та стимулювання праці персоналу готелю
керівник роботи (проекту) ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «18» жовтня 2023 року № 391
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.12.2023 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань організації мотивації і стимулювання діяльності персоналу в гостинному бізнесі, результати проведеного автором дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Розділ 1. Теоретичний фундамент комплексу стимулювання і мотивування трудового персоналу на підприємствах готельного господарства.
Розділ 2. Дослідження та оцінка організаційно-економічного стану діяльності готелю «Україна».
Розділ 3. Вдосконалення устрою мотивації працівників готелю «Україна».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
13 таблиць, 8 рисунків
6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В., к.е.н., доц	1.09.2023	02.09.2023
2	ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В., к.е.н., доц	23.09.2023	25.09.2023
3	ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В., к.е.н., доц	16.10.2023	18.10.2023
Нормо-контроль	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	28.11–10.12.2023	

7. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08–01.09.2023	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09–10.09.2023	Виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09–30.09.2023	Виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10–20.10.2023	Виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. –09.11.2023	Виконано
6	Виконання другого розділу	10.11–15.11.2023	Виконано
7	Виконання третього розділу	16.11–30.11.2023	Виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01–05.12.2023	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06–11.12.2023	Виконано
10	Перевірка роботи керівником	08–13.12.2023	Виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01–20.12.2023	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16–30.11.2023	Виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2023	Виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		Виконано

Студентка

_____ (підпис)

ГАЛЬЧЕНКО В.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Мотивація персоналу готелю дуже важлива, тому що якісний сервіс і задовільні гості безпосередньо залежать від задоволеності і мотивації співробітників. Заохочення персоналу можуть допомогти зберегти талановитих трудящих, перейти на новий рівень продуктивності та поліпшити загальну репутацію підприємства гостинності. Фінансові стимули, визнання досягнень, можливості професійного розвитку, робота в команді тощо - методи спонукання до роботи, що направлені допомогти персоналу виконувати свої обов'язки на високому рівні та як найшвидше досягти бажаних цілей компанії.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз та вивчення змісту та значимості понять та методик мотивації і стимулювання працівників підприємства, способи розвитку організації в реальності бізнесу гостинності. Виходячи з мети, що була поставлена, були виконані наступні **завдання**: дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу в бізнесі гостинності; студіювати господарську та організаційну діяльність готелю «Україна» в Черкасах; видвинути ідеї методів поліпшення мотиваційної моделі персоналу готелю «Україна» в Черкасах.

Об'єктом наукового дослідження є мотивація та стимулювання праці.

Предметом дослідження є система мотивації та спонукання до праці трудового персоналу готелю «Україна».

Методи дослідження: абстрактно-логічні методи вивчення основної бази функціонування бізнесу гостинності, його сучасної організаційної форми та історичного розвитку; системно-структурні методи використовувалися для аналізу системи соціальних механізмів управління персоналом готелю, теоретичного узагальнення; формалізовані методи-традиційні методи економічної статистики: порівняння-угруповання-готельні послуги графіки для вивчення неділя процесів в області; для визначення перспектив розвитку

внутрішнього розвитку готельних послуг використовується прогностичний метод.

Інформаційна база магістерської роботи складається з наступних ресурсів: публікації Верховної Ради України та офіційне видавництво органів виконавчої влади, база даних відомостей про статистику Державної служби статистики України, міжнародних органи з економічних питань, нормативна база та стандартизація держави, монографії, наукове видавництво, інформаційна база інтернет-джерел, обособистий результат проблемної області.

Наукова новизна отриманого результату комплексного дослідження лежить в пошуку ідей та висунення пропозицій щодо вдосконалення моделі мотивації та спонукання персоналу готелю «Україна», тим самим дає помітно спрогресувати та поліпшити ефективність організації діяльності цього готельного комплексу.

Практичне значення отриманого результату комплексного дослідження лежить в заходах, що були прийняті під час вивчення проблемної зони та можуть стати базою в процесі діяльності компаній галузі бізнесу гостинності і дозволять підвищити рівень діяльності в контексті стимуляції працівників, тим самим поліпшить рівень конкурентостійкості комплексу гостинності та вдосконаленню професіоналізм штату працівників.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основна частина дослідження викладена в кваліфікаційній дипломній роботі, загальний результат наукового вивчення були викладені та обговорені під час II Міжнародної науково–практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя 2023), в кінці чого були написані там опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. До складу кваліфікаційної роботи входять наступні частини: вступ, три розділи, висновок, перелік літератури, та додаток. Обсяг магістерської дипломної роботи в загальному вигляді становить 99

сторінок машинного тексту, основна частина роботи складає 91 сторінка.
Кваліфікаційна робота налічує 13 таблиць та 8 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Гальченко В.В. Організація мотивації та стимулювання праці персоналу готелю. – Кваліфікаційна дипломна робота.

Під час виконання роботи було досліджено теоритичні аспекти та інформаційну базу мотивації та стимуляції персоналу у готельному господарстві та розглянуті основні системи мотивації у бізнесі гостинності. Проведено аналіз системи мотивації працівників готелю «Україна». Виявлені основні показники якості обслуговування співробітниками у готелі «Україна». Обґрунтовані системи стимулів і мотивації працівників у готелі «Україна». Запропоновано ідеї та шляхи покращення моделі персоналу готелю «Україна».

Ключові слова: мотивація, стимулювання, мотив, кваліфікація працівника, компетентність, кадрова політика, готельне підприємство.

ANNOTATION

Halchenko V.V. Providing motivation and work incentives for hotel staff. – Qualifying work.

The paper examines the theoretical foundations of motivation and stimulation of personnel in the hotel industry and considers the main motivation systems in the hospitality business. The system of motivation of employees of the hotel «Ukraine» is analyzed. The main indicators of the quality of service provided by employees in the hotel «Ukraine» are identified. The systems of incentives and motivation of employees in the hotel «Ukraine» are substantiated. Ideas and ways to improve the staff model of the hotel «Ukraine» are proposed.

Keywords: motivation, incentives, motive, employee qualifications, competence, personnel policy, hotel business.

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

год. — година

грн — гривня

див. — дивись

дол — долар

ін. — інше

м. — місто

млрд — мільярд

табл. — таблиця

тис — тисяча

т.ч. — тому числі

од. — одиниця

р., рр. — рік, роки

рис. — рисунок

США — Сполучені Штати Америки

ф. — форма

хв. — хвилина

чол. — чоловік

% — відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ КОМПЛЕКСУ СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВУВАННЯ ТРУДОВОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	12
1.1. Зміст мотивування та стимулювання працівників	12
1.2. Комплексна характеристика і взаємозв'язок основних теорій мотивації	20
1.3. Особливості спонукання до праці персоналу бізнесу гостинності	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»	42
2.1 Порівняння стандартизації моделі управління персоналом на зовнішньому ринку з стандартизацією на внутрішньому ринку	42
2.2 Загальна характеристика та дослідження системи керування трудовим персоналом готелю «Україна»	48
2.3 Розгляд системи мотивування та стимулів трудового потенціалу готелю «Україна»	60
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УСТРОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»	64
3.1 Порядок спонукання до праці працівників у готелі «Україна»	64
3.2 Рекомендації щодо розробки устрою мотивування працівників готелю	73
ВИСНОВКИ	83
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	86
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало серйозного удару по готельному та ресторанному бізнесу. Однак з часом більшість українських "гравців" змогли продовжити займатися бізнесом або відродити бізнес з нуля. В даний час основний дохід від готелю приносять місцеві туристи та іноземці, що працюють в Україні. Більша частина доходів припадає на захід України.

Основним фактором, що підвищує ефективність роботи підлеглих, є їх мотивація. Трудова мотивація-це процес, який спонукає конкретного працівника або команду працювати, що призводить до поліпшення діяльності компанії та досягнення цілей, ефективного виконання рішень або планової роботи. Мотивація в трудовому процесі безпосередньо пов'язана з потребами кожного працівника підприємства, є необхідною умовою його залучення у виробничу діяльність і засобом кращого вирішення соціальних проблем.

Мотивація персоналу готелю дуже важлива, тому що якісний сервіс і задовільні гості безпосередньо залежать від задоволеності і мотивації співробітників. Заохочення персоналу можуть допомогти зберегти талановитих співробітників, підвищити рівень продуктивності та покращити загальну репутацію готелю. Фінансові стимули, визнання досягнень, можливості професійного розвитку, робота в команді тощо.різні методи мотивації, такі як. він використовується, щоб допомогти персоналу працювати на високому рівні та досягти бажаних цілей.

А. Афонін, І. Бондар, Ф. Герцберг, Ф. Гілбрет, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, А. Маслоу, А. Сміт, Е. М. Статлер, В. Петюх та багато інші обирали предмет для наукового аналізу та вивчення – мотивацію працівників підприємства до виконання своїх посадових обов'язків.

Сучасна проблематика стимулювання персоналу також знайшла широке відображення та глибоке дослідження в науковій та публіцистичній літературі наступних практиків: А. Афонін, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький.

Мета магістерської роботи – проаналізувати та вивчити сутність поняття та методик мотивації і стимулювання працівників підприємства і способи розвитку організації в реальності бізнесу гостинності.

Виходячи з мети магістерської роботи, було поставлено наступні завдання:

- Дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу в бізнесі гостинності;
- Стимулювати господарську та організаційну діяльність готелю «Україна» в Черкасах;
- Видвинути ідеї методів поліпшення мотиваційної моделі персоналу готелю «Україна» в Черкасах.

Метою наукових досліджень є мотивація і стимулювання роботи.

Предметом даного дослідження є система методів стимулювання і мотивації працівників готелю «Україна» в Черкасах.

При написанні дипломного проекту використовувалися наступні методи дослідження: абстрактно-логічні методи вивчення основної бази функціонування бізнесу гостинності, його сучасної організаційної форми та історичного розвитку; системно-структурні методи використовувалися для аналізу системи соціальних механізмів управління персоналом готелю, теоретичного узагальнення; формалізовані методи-традиційні методи економічної статистики: порівняння-угруповання-готельні послуги графіки для вивчення неділя процесів в області; Для визначення перспектив розвитку

внутрішнього розвитку готельних послуг використовується прогностичний метод.

Наукова новизна отриманого результату комплексного дослідження лежить в пошуку ідей та висунення пропозицій щодо вдосконалення моделі мотивації та спонукання персоналу готелю «Україна», тим самим дає помітно спрогресувати та поліпшити ефективність організації діяльності цього готельного комплексу.

Практичне значення отриманого результату комплексного дослідження лежить в заходах, що були прийняті під час вивчення проблемної зони та можуть стати базою в процесі діяльності компаній галузі бізнесу гостинності і дозволять підвищити рівень діяльності в контексті стимуляції працівників, тим самим поліпшить рівень конкурентостійкості комплексу гостинності та вдосконаленню професіоналізм штату працівників.

До складу кваліфікаційної роботи входять наступні частини: вступ, три розділи, висновок, перелік літератури, та додаток. Обсяг магістерської дипломної роботи в загальному вигляді становить 99 сторінок машинного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ КОМПЛЕКСУ СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВУВАННЯ ТРУДОВОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Зміст мотивування та стимулювання працівників

Основне завдання, що було і буде стояти перед адміністративним відділом підприємства в сучасних умовах, є більш ефективне виявлення і застосування ресурсів організаційної бази.

Першим кроком у процесі мотивування та спонукання до роботи є визначення та найефективніше використання ресурсів готельного комплексу. Цей процес особливо важливий в мінливих умовах, коли організаціям необхідно постійно підвищувати свою конкурентоспроможність і гнучко реагувати на внутрішні і зовнішні зміни. Основою ефективного підприємства є раціональна організація адміністрування, а основним джерелом, двигуном і резервом всіх змін в організації є людський потенціал та запас ресурсу. Таким чином, максимальне формування та ефективне використання людських ресурсів є стратегічно важливою складовою будь-якого бізнесу. Якщо розглядати цей процес з точки зору постійного розвитку та вдосконалення, мотивація, одна з найважливіших функцій управління та керування людськими ресурсами, відіграє важливу роль.[1].

Ефективність роботи будь-якої організації безпосередньо залежить від її основного ресурсу – персоналу. Персонал готельного бізнесу – це один з найважливіших капіталів, але він також вимагає постійної турботи з боку керівництва, щоб мотивувати і заохочувати його в роботі. Мотивований персонал з більшою ймовірністю продемонструє свою компетентність і внутрішні здібності в процесі роботи, швидше досягне поставлених цілей і отримає необхідну винагороду від організації [1].

Основна відповідальність менеджера полягає в правильному виборі найбільш успішного методу ефективного управління командою, що працює на підприємстві. Важливо зазначити, що методи управління та методи стимулювання по-різному впливають як на виробничий процес, так і на підлеглих. Розвиток виробництва можна передбачити, оскільки воно засноване на об'єктивному економічному законі. Основні труднощі виникають у процесі координації та управління людьми, які виконують та координують виробничий процес. Людські ресурси є основою кожної галузі, а економічні показники кожної галузі залежать від мотивації до роботи.

Мотивувати і мотивувати людей по суті означає управляти всім людським ресурсом. У той час як виконується проста звична поведінка, процес мотивації відбувається майже непомітно для самої людини та інших. Це пояснюється тим, що процес є автоматичним і прихованим, якщо людина сформувала стійкі установки та відповідні поведінкові навички в попередній період [7]. У теорії управління людськими ресурсами організації проводять етимологічну різницю між персоналом і кадрами.

Персонал - це соціально-економічне співтовариство, до якого входять всі власники робочої сили, зайнятої на підприємстві, які формально пов'язані з ним і мають необхідну кваліфікацію. Це неживі суб'єкти, які перебувають у юридичних відносинах і в даний час виконують певну роботу [1].

Людські ресурси - це сукупність трудових ресурсів, які є частиною бізнесу та беруть участь у його функціях. Сюди входять не лише ті, хто фактично працює, а й ті, хто перебуває у відпустці, декретній відпустці, лікарняному та курсах підвищення кваліфікації [5].

Таким чином, основна відмінність між цими категоріями полягає в декомунізації їх інтерпретації. Згідно соціології праці, поняття «персонал» можна прирівняти до поняття «робоча сила» в більш широкому сенсі. Однак персонал фактично працює в певних компаніях і є частиною постійної робочої

сили. Персонал - більш вузька Категорія. Це відноситься тільки до фахівців, які пройшли навчання, мають відповідну кваліфікацію і вже працювали на певній посаді.

Мотивація - це складний процес мотивації певних дій і ставлення до людей під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [1].

Зовнішня мотивація - це результат визначення поведінки в ситуації, коли поведінка людини визначається впливом зовнішніх факторів. Наприклад, припустимо, що роботодавець обіцяє великий бонус, якщо працівник досягне важливих цілей у роботі організації та стане більш ефективним у своїй роботі. В цьому випадку орієнтація співробітника на роботу визначається очікуваннями зовнішніх матеріальних інтересів. Зовнішня мотивація базується на винагородах, бонусах, стимулах або інших типах стимулів, які можуть ініціювати бажану поведінку та перешкоджати небажаній поведінці [1].

Внутрішня мотивація визначається як тип поведінки, в якому поведінкові фактори присутні в людині. Для внутрішньої мотивації не існує системи винагороди, вона заснована на людській діяльності. Люди працюють не заради винагород, а заради самої діяльності. Сама діяльність - це мета. Коли працівника переводять на більш цікаву роботу, він починає захоплюватися процесом, занурюється в роботу і намагається зробити краще. Мотивацією до таких дій може бути прагнення до професійного розвитку, участь у цікавій роботі та багато іншого [1].

У вітчизняній та зарубіжній класичній літературі з менеджменту мотивація визначається по-різному. Наприклад, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі у своїй всесвітньо відомій класиці визначають мотивацію як «процес стимулювання себе або інших до дій для досягнення особистих цілей або цілей організації». У їх розумінні спонукання або стимулювання - це усвідомлений вибір людиною певного типу поведінки через складний вплив зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотиваційних) факторів [2]. Під час дії життєвого

циклу компанії спонукання до праці трудового штату дає можливість працівникам задовольняти свої основні потреби, виконуючи свої посадові обов'язки.

Поняття терміну «мотивація» в підходах до управління людськими ресурсами представлена в Додатку А.

Мотивація як тактика вирішення проблем полягає в тому, щоб зосередитися на справжній природі цінностей та інтересів працівників і повній реалізації потенціалу, що можна проявити під час виконання роботи.

Мотивування і стимулювання як способи керування трудовим процесом діаметрально протилежні за своєю спрямованістю. Перше спрямоване на зміну існуючої ситуації, друге – на її зміцнення, але вони доповнюють одне одного [4].

Поняття «мотивація» і «стимул» засновані на інших поняттях «мотивація» і «стимул». Поняття мотивування було пояснено раніше, але поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивуванням, а його інтегрованою сукупністю, яка є частиною його структури особистості.

Структура мотивації особистості-це стабільна структура, на яку впливають наступні риси особистості [3]:

- Психологічні особливості людини (потенціал, темперамент, сила волі і т.д.).
- Особливості спонукання до праці (складається з аспектів стосовно потреб, моральні цінності, особисті інтереси, взаємовідносини).
- Особливості соціодемографії (включаючи інформацію стосовно статі, віку, сімейного стану, освіти, а також кваліфікацію).

Проте комплекс факторів, що мотивують людину має властивість мінитись під натиском виховання, освіти та певних стимулів. Отже, можна зробити висновок, що стимули впливають загальну картину того, як ставить себе людина під час реалізації певних мотивів. В той час, як мотиви – це особисті

внутрішні сили, то стимули – це зовнішні фактори. Стимули включають різні матеріальні та нематеріальні вигоди, а також поведінку інших людей. Більше того, реакція людей на стимули не завжди є свідомою, і один і той самий стимул має різний результат тиску на різних людей.

Стимулювання персоналу можна класифікувати за кількома критеріями [4]:

1. За характером стимулювання:

- Фінансове стимулювання: заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети соціальних виплат.

- Нематеріальне стимулювання: подяки, відзнаки, похвала, можливість розвитку та кар'єрного зростання, винагорода, пошана.

2. За способом стимулювання:

- Директивне стимулювання: від більш вищих чиновників, наказами, прямими вказівками, встановленням строгих правил та регламентів.

- Автономне стимулювання: спонтанне, самоорганізоване стимулювання, коли працівник сам вибирає, що його мотивує і стимулює до досягнення результатів.

3. За часовим фактором:

- Оперативне стимулювання: проводиться негайно після досягнення результатів або виконання завдань.

- Перспективне стимулювання: залучає досягнення цілей, що спрямовані на довготривалий успіх, залучає досягнення стратегічних цілей.

4. За формою стимулювання:

- Матеріальне стимулювання: фінансові позначки, грошові премії, процент від прибутку, премії на товари або послуги компанії.

- Моральне стимулювання: подяки, слова, заохочення, похвала, подорожі, святкування та інші духовні премії.

5. За спрямованістю стимулювання:

- Мотиваційне стимулювання: залучення працівників до досягнення результатів, вплив на мотивацію та стимулювання до праці.
- Коригувальне стимулювання: спрямоване на виправлення недоліків, виправлення помилок та усунення проблем в роботі персоналу.

Ці класифікації допомагають обрати тип стимулювання, який найкраще відповідає характеру та потребам конкретної команди чи працівника.

Отже, можна зробити висновок, що стимули є інструментом спонукання працівника. При цьому, чим вищий рівень розвитку відносин в організації, тим менше використовуються стимули і тим більше уваги приділяється розвитку потенціалу співробітників як одному з найважливіших способів мотивації працівників. Використання технології коучингу як інструменту спонукання та розвитку працівників підвищує зацікавленість у результатах діяльності персоналу та підприємства в цілому. Працівники стають більш ініціативними та відповідальними, не чекаючи та не отримуючи відповідних зовнішніх стимулів.

Таким чином «мотивація» (мотив) – це внутрішнє спонукання, яке змушує людину (працівника) діяти для досягнення мети і не суперечить внутрішній установці (моральному принципу) людини (працівника).

Стимули – це зовнішній вплив на людину (працівника), наприклад. Це спонукає його бути більш активним (працювати). Однак, визначення «мотивація» і «стимул» часто використовуються менеджерами [1].

В організаціях вони часто збігаються. Нерідко менеджери ставлять перед працівниками завдання і пропонують фінансову винагороду (стимули), тому що хочуть отримати більше від своїх співробітників або тому що хочуть винагородити своїх співробітників за добре виконану роботу, але при цьому вони іноді не розуміють різниці між «мотивацією» і «стимулюванням». Хоча вони слугують одній меті – підвищенню продуктивності працівників організації, для досягнення кращого результату ці поняття необхідно розрізняти.

Одним з основних принципів побудови ефективної системи мотивації персоналу є індивідуальний підхід до кожного співробітника. У кожної людини є свої особливості, потреби, цілі і мотивація. Тому для досягнення найкращих результатів керівництву необхідно знати працівників, їх уподобання та потреби. Маючи це на увазі, керівництво може розробити та впровадити індивідуальний підхід до мотивації, який забезпечує задоволення потреб працівників та досягнення особистих та професійних цілей.

Іншим принципом ефективної системи мотивації є визнання і визнання результатів роботи. Люди хочуть відчувати себе цінними та важливими. Вони намагаються придушити це почуття, якщо їх не визнають і не хвалять за їх роботу та досягнення. Тому, як тільки досягнення і таланти співробітників будуть визнані, вони будуть старанно працювати і прагнути до подальшого розвитку.

Наступний принцип - ставити чіткі і досяжні цілі. Якщо працівники перебувають у цілеспрямованому середовищі, де цілі чіткі та досяжні, вони мотивовані та зосереджені на досягненні цих цілей. Крім того, цілі мають бути у повному симбіозі з поставленими цілями компанії, щоб співробітники могли зрозуміти, як їхня робота впливає на загальний успіх компанії.

Інший принцип - надати працівникам більше відповідальності та контролю над своєю роботою. Такий принцип показує, що люди стають більш задоволеними та зацікавленими у своїй роботі, коли мають можливість проявити творчість та контролювати результати своєї роботи. Залучення працівників до прийняття рішень та навчання може підвищити внутрішню мотивацію та самооцінку.

На додаток, ще одним значущим принципом є встановлення конкретної декомунізації між продуктивністю працівників та компенсацією. Люди мотивовані наполегливо працювати і досягати результатів, якщо знають, що їхні досягнення, фінансові, професійні чи інші, визнаються та винагороджуються.

Таким чином, встановлення чітких правил досягнення успіху та системи винагород може спонукати працівників та допомогти їм досягти кращих результатів [7].

Загалом ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, враховувати потреби та інтереси працівників, сприяти особистісному та професійному розвитку, сприяти досягненням, сприяти залученню працівників до роботи та сприяти спільним цілям організації. Щоб система мотивації була успішною, необхідно враховувати особисті якості кожного працівника та наявність певних стимулів.

Для кожного співробітника повинна бути створена індивідуальна система мотивації з урахуванням його особистих якостей, наявності певних ресурсів в організації і стилю керівництва. Слід враховувати стиль керівництва.

Таким чином, співробітники є основним джерелом підвищення продуктивності та покращення роботи в готелях та інших підприємствах. Це люди, які зустрічаються, ідентифікують і роблять все можливе для реалізації стратегії компанії. Це найважливіший ресурс в організації управління компанією. Основна функція менеджера-заохочувати персонал до забезпечення ефективної роботи бізнесу. Система мотивації включає ряд заходів, спрямованих на заохочення та заохочення компетентних працівників працювати краще та ефективніше. Під час вивчення системи спонукання до виконання роботи та прийнявши силу значення для окремих працівників та компанії в цілому, ми можемо зробити висновок, що для будь-якої компанії важливо мати справедливу та розумну систему мотивації. При створенні такої системи важливо враховувати розумний баланс рівнів стимуляції різних спеціалізацій посад, покривати всі посади і, звичайно ж, підтримувати стратегію і мету організації, зберігаючи при цьому загальну структуру системи. Завжди слід пам'ятати, що має бути однаковість. Коли професіоналізм відсутній, то відбувається зниження продуктивності праці. Отже, слід пам'ятати, що

мотивація є чутливим інструментом, і наслідки неналежної поведінки можуть значно перевищувати можливі позитивні наслідки [9].

1.2. Комплексна характеристика і взаємозв'язок основних теорій мотивації

Успіх менеджерів та керівників в ефективному заохоченні та мотивації своїх підлеглих ґрунтується на теоріях мотивації, які добре відомі та вивчені в історії менеджменту та управління людськими ресурсами [5].

Основна частину факторів спонукання та стимулів було ще згадано в стародавньому світі, але теорія мотивації була заснована в 20 столітті. Її почали активно розвивати в XVII столітті. В даний час існує кілька різних, але усталених теорій мотивації, які вчені розділили на 3 групи. Ґрунтуючись на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці, ми вивчаємо процес винагороди, який осмислено відображає зміст потреб (див. попередження і запобіжні заходи на Рис. 1.1).

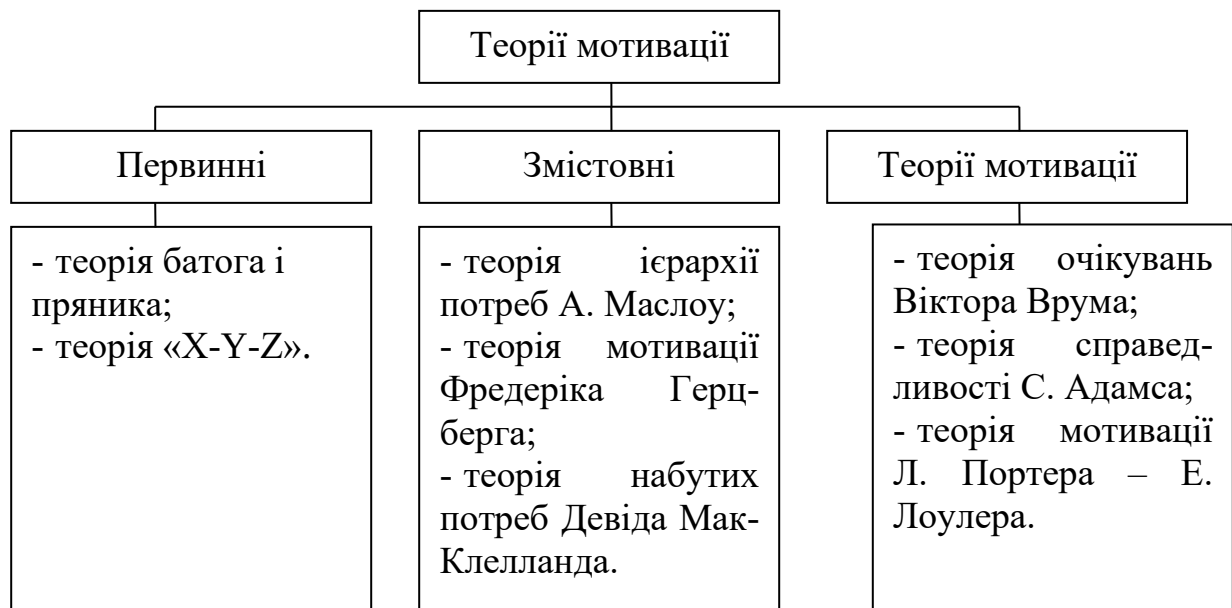


Рис. 1.1 – Базові теорії мотивації трудового персоналу

Метод батога і пряника – це підхід до мотивації персоналу, в основі чого лежать використанні системи заохочень і покарань. Цей підхід отримав свою назву від того, що винагороди (пряники) використовуються для заохочення позитивної поведінки, а покарання (батоги) – для стримування негативної поведінки.

Основними рисами методу батога і пряника в теорії мотивації персоналу є наступні [6]:

- Система винагород. Цей метод використовує матеріальні та нематеріальні винагороди, такі як почесні звання, бонуси, підвищення по службі та можливість отримати привілеї на роботі. Нагороди присуджуються в обмін на досягнення певної мети, хорошу роботу або підприємство.

- Устрій покарань. Підступ батога і пряника включає в себе покарання, а також винагороду. До них відносяться штрафи, скорочення заробітної плати, заборони та інші обмеження для запобігання небажаної поведінки або недосягнення цілей. Для досягнення найкращих результатів покарання має бути конкретним, пропорційним та справедливим.

- Не покладайтеся на мотивацію: устрій батога і пряника враховує наявність внутрішніх і зовнішніх мотивів персоналу. Зовнішні мотиви (винагороди та покарання) використовуються для заохочення персоналу до досягнення своїх цілей. У той же час внутрішні мотиви, такі як душевний спокій і внутрішня мотивація, також є важливими факторами успіху процесу батога і пряника.

- Систематичний і послідовний: струмент батога і пряника вимагає систематичного підступу і послідовного застосування винагород і покарань. Це означає, що персонал повинен знати, які дії заохочуються, а які караються. Послідовне та справедливе застосування винагород та покарань також важливо для підтримки довіри та мотивації персоналу.

– Морква та палички для їжі - це ефективний спосіб мотивувати персонал у деяких ситуаціях, але їх використання повинно бути розумним та збалансованим. Часте застосування покарання може викликати стрес і негативно вплинути на продуктивність і задоволеність роботою. Крім того, багато досліджень показали, що внутрішня мотивація, заснована на самозаспокоєнні та жовтневих досягненнях, може бути більш потужним двигуном розвитку та задоволеності роботою, ніж зовнішня мотивація, така як винагорода та покарання.[3]

Теорія мотивації персоналу «XYZ» – це підхід до стимулювання працівників у сфері управління людськими ресурсами. Ця теорія базується на концепції задоволення потреб працівників [6].

Основна ідея теорії «XYZ» заснована на тому, коли працівники мають різні потреби та мотиви. У цій теорії потреби працівників поділяються на 3 категорії: x (фізіологічні потреби), y (соціальні потреби) та z (потреби в самореалізації).

Фізіологічні потреби (X) включають такі потреби, як їжа, одяг та житло. Ці потреби є основними і повинні бути задоволені, щоб забезпечити мінімальний комфорт і рівень життя співробітників.

Наступний рівень ієрархії - це соціальні потреби (Y). Ці потреби включають соціальні зв'язки, взаємодію з колегами та взаєморозуміння декомунізації в команді. Задоволення соціальних потреб впливає на моральний дух співробітників і створює позитивну атмосферу в команді.

Потреба в самореалізації (Z) знаходиться на вершині ієрархії. Ця потреба включає особистісне зростання, досягнення особистих цілей та реалізацію можливостей. Задоволення потреби в самореалізації впливає на самооцінку та самосвідомість працівників і позитивно впливає на продуктивність праці.

Теорія «XYZ» передбачає, що для досягнення максимального мотиваційного ефекту менеджери повинні враховувати та задовольняти різні

потреби працівників. Заохочення задоволення всіх 3 категорій потреб може мати позитивний вплив на продуктивність та задоволеність працівників [6].

В цілому, Теорія мотивації персоналу «XYZ» забезпечує підхід до розуміння різних мотивацій співробітників і допомагає менеджерам задовольняти їх потреби для досягнення найкращих результатів для організації.

Теорія значущої мотивації базується на формуванні, аналізі та описі структури мотивації та потреб працівників, тоді як теорія значущої мотивації, яка забезпечує ієрархічну класифікацію цих мотивів, включає: теорія потреб А. Маслоу; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія потреб Д. Мак-Клелланда.

Теорія потреб Абрахама Маслоу – це психологічна теорія, яка описує ієрархічний порядок потреб людини. Вона була розроблена в 1943 році і вперше опублікована в його роботі «Теорія людської мотивації».

Згідно з теорією Маслоу, потреби людини можна поділити на п'ять основних рівнів [6]:

1. Фізіологічні потреби: це базові потреби організму, такі як їжа, вода, сон, секс і т.д. Ці потреби є найсильнішими і найбільш пріоритетними.
2. Потреби у безпеці: це потреба в почутті безпеки, стабільності і захищеності. Вона включає в себе потребу у фізичній безпеці, стабільній роботі, захищеному житті тощо.
3. Соціальні потреби: це потреба в суспільному приналежності, любові, дружбі та близьких стосунках. Люди прагнуть взаємодіяти з іншими та бути прийнятими у суспільстві.
4. Потреби в самооцінці: це потреба в самоповазі, повагу до себе, досягненнях та визнанні. Люди хочуть бути пізнаними і поважаними, а також досягати успіху у тому, що вони роблять.
5. Потреби в самореалізації: це найвищий рівень потреби, який передбачає розвиток особистості, досягнення свого потенціалу і задоволення

своїх творчих потреб. Це може включати пошук змісту життя, самовираження та самоактуалізації.

Згідно з теорією Маслоу, коли потреби нижчого рівня задоволені, люди переходять до потреб вищого рівня. Однак, коли потреби нижчого рівня не задовольняються, вони стають більш гнітючими і перешкоджають задоволенню потреб вищого рівня. Теорія Маслоу допомагає людям зрозуміти, які потреби є для них найважливішими і як їх можна задовольнити, щоб досягти особистої самореалізації.

Теорія Маслоу досі широко використовується в управлінській практиці різних організацій. Недоліком концепції Маслоу можна рахувати те, що піраміда декомунізація потреб сприймається як одна і та ж для всіх, без урахування індивідуальних відмінностей між людьми, які працюють в організації. У деяких працівників переважають фізіологічні потреби та потреби в безпеці, тоді як інші мають потреби в повазі та самореалізації. Ви можете виявити, що не існує 5-ступінчастої піраміди потреб, яку можна застосувати до всіх співробітників організації, і що 1-ступінчаста піраміда потреб не може бути застосована до всіх співробітників організації.

Теорія мотивації Герцберга, також відома як теорія мотивації двох типів або теорія «гігієни-мотивації», була розроблена Фредеріком Герцбергом у 1959 році. Теорія вважає, що мотивація на роботі залежить від 2 основних факторів – заспокійливого фактора (гігієнічного фактора) і мотивуючого фактора (мотиваційного фактора) [19].

Гігієнічні фактори включають аспекти робочого середовища, такі як заробітна плата, пільги, умови праці, політика компанії та відносини з керівництвом та колегами. Ці фактори не надихають співробітників на досягнення високих професійних результатів, але їх відсутність або сумнівна якість може привести до незадоволеності роботою і негативного настрою.

З іншого боку, мотиваційні фактори пов'язані з відповідальністю за саму роботу і включають такі аспекти, як визнання, самореалізація, відповідальність, кар'єрне зростання, досягнення, проблеми, вплив на прийняття рішень. Ці фактори мотивують співробітників досягати високих результатів і підвищувати їх задоволеність роботою. [19]

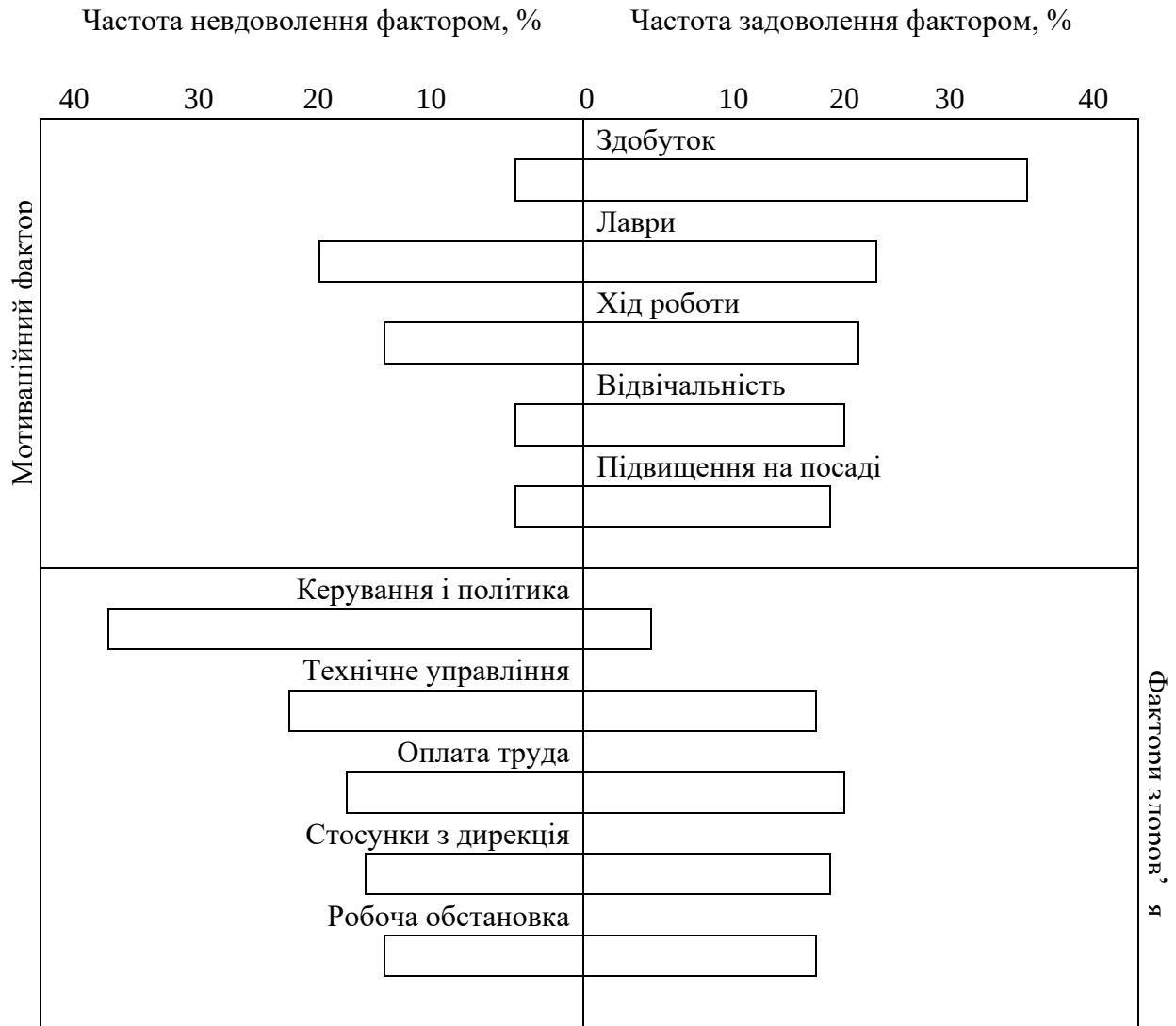


Рис.1.2 – Фактори за двухфакторною теорією Герцберга

Герцберг припустив, що попередні теорії мотивації, такі як теорія референтних потреб Маслоу та 2-факторна Теорія мотивації та заспокійливих факторів Фредеріка Герцберга, базувались на різних психологічних потребах

працівників. Герцберг припустив, що мотивація та задоволеність роботою є незалежними, незалежними компонентами, яким повинні відповідати окремі фактори.

Застосування теорії мотивації Герцберга до бізнесу допоможе організаціям звертати увагу як на матеріальні речі, так й на якісні аспекти своєї роботи. Організації повинні розуміти, що задоволеність працівників залежить не лише від компенсації, а й від визнання, проблем та потреб у самореалізації.

Плюси і мінуси теорії Герцберга такі ж, як і концепція Маслоу. Те, що викликає задоволеність роботою у одного співробітника, може не викликати задоволеності у іншого співробітника організації і навпаки [19].

Теорія набутих потреб МакКлелланда – теорія мотивації, розроблена соціальним психологом Девідом МакКлелландом. Вона стверджує, що люди мають складну систему базових мотиваційних потреб, які поділяються на три основні категорії: потреба в досягненні, потреба у відносинах і потреба у владі [20].

Потреба досягнення (nAch): Це потреба бути компетентним, досягати успіху і отримувати позитивне визнання своїх досягнень. Люди, які відчують цю потребу на високому рівні, є висококонкурентними, прагнуть досягти своїх цілей і глибоко піклуються про власний успіх. Вони схильні до співпраці, мають внутрішню мотивацію та високі стандарти.

Потреба у відносинах (nAff): Потреба у встановленні та підтримці добрих стосунків з іншими людьми. Люди з високим рівнем цієї потреби, як правило, турботливі, доброзичливі та схильні до співпраці. Вони міжособистісно орієнтовані і мають сильний інтерес до стосунків з іншими людьми.

Прагнення до влади (nPow): Це бажання контролювати і впливати на інших. Люди з високим рівнем цієї потреби мають сильне бажання керувати і контролювати ситуації та людей. Вони, швидше за все, будуть ризикувати і бути конкурентоспроможними, щоб отримати владу і контроль.

Відповідно до теорії потреб Макклелланда, мотивація людей впливає з особистих якостей та досвіду, а також змін з часом. Наприклад, люди з високою потребою в успіху можуть розвинути цю потребу, відточуючи свої навички та отримуючи позитивне сприйняття своїх досягнень.

Ця теорія допомагає зрозуміти мотиви людей у різних сферах життя: робота, освіта, особисте задоволення. Це допомагає визначити, які фактори підвищують або знижують мотивацію людей, і на які з них це може ефективно вплинути.

Теорія процедурної мотивації розглядає мотивацію як внутрішній процес, який виникає під час сприйняття та оцінки ситуації та призводить до вибору та виконання дій. Він фокусується на процесі стимуляції, а не на самій стимуляції або її результаті.

Теорія очікувань Врума (політична теорія Влума) - це концептуальна основа для розуміння раціональності політичних дій у політичній науці. Ця теорія, запропонована Джорджем Врумом у 1964 році, відображає ідею про те, що люди обирають політичні дії на основі очікуваного результату [21].

Згідно з теорією Врума, політики-громадяни, політики чи інші групи – мають певні інтереси та бажання. Вони оцінюють потенційні наслідки політичних дій та обирають дії, які найкраще відповідають їхнім інтересам.

Теорія Врума заснована на поняттях «корисність» і «очікування». Корисність відображає, наскільки політики задоволені результатами своїх дій, а очікування відображають оцінку ймовірності досягнення цих результатів [21].

Відповідно до теорії Врума, політичні діячі аналізують потенційні вигоди і витрати своїх дій і вибирають дії, які дають найбільш позитивні результати. Очікування та інтереси людей залежать від їхніх інтересів, цінностей та обставин.

Теорія Врума є важливим інструментом для розуміння політичного впливу, формування політичних партій і коаліцій, масової мобілізації та інших

аспектів політичного життя. Це допомагає пояснити, чому люди голосують за певного політика, підтримують певну політичну партію та беруть участь у політичних діях.

Однак слід зазначити, що в реальній політичній ситуації існує багато інших факторів, які можуть впливати на політичну поведінку, наприклад емоції, ідеологія та культурні цінності. Теорія Врума-лише один з поглядів на політичну раціональність і поведінку [21].

Привілеї теорії мотивування Врума: це індивідуальний підхід до спонукання до роботи різних співробітників в організації з широким потенціалом для використання на практиці. Недотягнення теорії Врума: вона недостатньо відома на вітчизняному ринку і їй складно знайти практичне застосування в керуванні людськими ресурсами в сучасних компаніях.

Теорія справедливості Адамса (також відома як теорія розподіленої справедливості) - це соціальна психологія, яка пояснює, як люди сприймають справедливість при розподілі товарів та ресурсів. Ця теорія була запропонована Джоном Адамсом в 1963 році [22].

Згідно з теорією Адамса, сприйняття справедливості визначається порівнянням зусиль, які люди докладають для досягнення певного результату, з винагородою. Основна ідея закладається в людях, які намагаються знайти баланс декомунізації між сприйняттям справедливості та отриманими винагородами.

Згідно з теорією Адамса, існують два основних механізми, які люди використовують для оцінки справедливості [22]:

1. Порівняння з іншими людьми – Цей механізм включає порівняння винагороди або ресурсів, які отримали люди, з іншими людьми. Якщо людина вважає, що її винагорода менша, ніж інших людей, вона сприймає ситуацію як несправедливу.

2. Внутрішній стандарт справедливості – Крім порівняння з іншими, люди також використовують свій власний внутрішній стандарт, який визначає, що для них є справедливим. Цей стандарт може включати ідеї про пропорціональність, рівність чи потреби.

Адамс, засновник цієї теорії, вважав, що сприйняття справедливості має значний вплив на мотивацію людей та їхню задоволеність роботою. Люди можуть відчувати незадоволення і брак мотивації, коли вважають, що розподіл несправедливий.

Загалом, теорія справедливості Адамса є важливим інструментом для розуміння того, як люди сприймають справедливість розподілу ресурсів та винагород. Це допомагає пояснити фактори, що впливають на задоволеність роботою та мотивацію.

Мотиваційна модель Портера-Лоулера, також відома як модель П'яти сил Майкла Портера, є концептуальним інструментом, який використовується для аналізу конкурентного середовища компанії. Модель призначена для визначення сил, що впливають на прибутковість і привабливість конкретної галузі або неділі.

Модель Портера-Лоулера включає наступні п'ять сил [22]:

1. Загроза нових учасників – визначає ризик появи нових конкурентів на ринку та їх вплив на прибутковість існуючих компаній. Нові учасники можуть принести з собою нові інновації, покращення технологій або зниження цін, що може зменшити частку ринку старих гравців.

2. Погроза заміни – вказує на можливість заміни продукту або послуги на ринку. Ця сила може бути сприятливою для споживачів, оскільки конкуренція стимулює підвищення якості і зниження цін.

3. Переговорна сила постачальників – визначає ступінь контролю та впливу постачальників на ціни, які вони вимагають із споживачів. Якщо

постачальники є небагато і вони мають унікальні продукти або послуги, вони можуть встановлювати високі ціни та умови.

4. Переговорна сила покупців – визначає ступінь впливу споживачів на ціни та умови продажу. Якщо покупці спроможні збільшити свої замовлення або перейти до інших постачальників, вони можуть взяти в руки перевагу в переговорах.

5. Рівень конкуренції між існуючими гравцями – вказує на ступінь конкурентної боротьби між компаніями у галузі. Висока конкуренція може спонукати до зниження цін, покращення якості та інновацій, а також зниження прибутку.

Аналізуючи ці п'ять сил, підприємство може визначити свої переваги та недоліки на ринку, а також прийняти стратегічні рішення для збільшення своєї прибутковості та привабливості для споживачів.

Головна заслуга Портера і Лоулера заключається в тому, що вони винайшли розробили упорядкований і дієвий тип мотивування, що є досить не популярним на українському ринку.

Теорія Алдерфера (теорія Ерга) - це модель мотивації, розроблена американським психологом Клейтоном Елдерфером. Це розширення теорії потреб Маслоу і доповнює її новими концепціями.

ЕРГ-це аббревіатура, що означає «екзистенційні потреби», потреби, що розвиваються, та «інтерактивні потреби».

Згідно з теорією Альдерфера, потреби кожного вдалось розділити на 3 рівні [23]:

1. Екзистенційні потреби-це потреба бути живим, щоб забезпечити їжу, воду, притулок, здоров'я та фізичне благополуччя.

2. Потреби в розвитку (потреби у стосунках) - це потреба взаємодіяти з іншими, будувати стосунки, бути частиною команди та знаходити підтримку та

визнання з боку інших. Цей рівень потреб також включає потребу в безпеці та стабільності.

3. Потреба у взаємодії (потреба в зростанні) - це потреба в саморозвитку, в реалізації свого потенціалу, в розвитку і реалізації власних здібностей. До них відносяться потреба в повноті, успіху, творчості і самореалізації в житті.

Згідно з теорією Ерга, ці рівні потреб не є ієрархічними, як у теорії Маслоу, вони можуть бути задоволені одночасно або в будь-якому порядку. Крім того, в теорії Альдерфера вважається, що коли людина не може задовольнити вимоги вищого рівня, вона може перейти на нижчий рівень.

Теорія ЕРГ забезпечує більш гнучкий інструмент для розуміння мотивації людей, враховуючи, що потреби можуть відрізнятися від ситуації до ситуації. Це стосується лідерства, мотивації працівників та організаційної поведінки. [11].

Обговорюючи теорію ефективної мотивації, варто відзначити еволюцію розуміння та підходів до мотивації та збудження за останні десятиліття. Раніше більшість організацій вважали гроші основним мотиватором своїх працівників. Таким чином, основна ініціатива була спрямована на встановлення жовтня додаткових виплат, бонусів і планів підвищення заробітної плати.

Однак з часом стало зрозуміло, що гроші – не єдиний і навіть не найважливіший мотиваційний фактор. Люди мають інші потреби та цінності, які впливають на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Нові підходи до мотивації фокусуються на задоволенні цих потреб та розумінні особистих мотивацій і цілей працівників.

Серед нових підходів до мотивації і стимулювання трудової діяльності можна виділити наступні [23]:

1. Гнучка робоча атмосфера: Замість традиційних ієрархічних структур і контролю, організації надають співробітникам більше свободи в управлінні своєю роботою, самостійності та можливості брати участь у прийнятті рішень.

2. Розвиток особистості: Забезпечення можливостей для навчання та професійного розвитку сприяє мотивації працівників. Організації забезпечують тренінги, семінари та інші заходи, що сприяють розвитку навичок і знань працівників.

3. Визнання та похвала: Важливо визнавати та похвалювати працівників за їхні досягнення і внесок. Це може бути виконано через систему внутрішніх нагород та визнання, а також надання можливості брати участь в проектах чи розвивати свої ідеї.

4. Творчий підхід до роботи: Забезпечення простору для творчості та інновацій сприяє мотивації і задоволеності працівників. Організації можуть випробовувати нові підходи та ідеї, надавати простору для експериментів та створювати команди з різних сфер, що сприяє розвитку новаторських рішень.

5. Баланс роботи та особистого життя: Забезпечення гнучкого графіку роботи, надання вихідних та відпусток сприяє задоволеності співробітників і забезпечує баланс між роботою і особистим життям.

Ці нові підходи до мотивації та стимулювання праці можуть підвищити задоволеність працівників, їхню відданість та продуктивність. Вони також можуть сприяти створенню сприятливого робочого середовища та посиленню внутрішньої мотивації працівників.

Таким чином, теорії мотивації працівників можна розділити на три групи: початкові, матеріальні та процесуальні. Більшість методів матеріальної та нематеріальної мотивації людських ресурсів, що використовуються сьогодні, є похідними від вищезгаданих теорій мотивації.

Тому, щоб системно розуміти мотивацію як одну з найважливіших функцій управління та розвивати професійну компетентність у ній, сучасним менеджерам та адміністраторам необхідно знати класичні та сучасні теорії мотивації та вміти їх застосовувати.

1.3. Особливості спонукання до праці персоналу бізнесу гостинності

Індустрія гостинності є однією з найпривабливіших галузей для багатьох працівників, оскільки вона пропонує можливість працювати в приємному середовищі та взаємодіяти з широким колом людей. Однак для успішного ведення готельного бізнесу необхідно забезпечити мотивацію та заохочення працівників.

Особливості стимулювання працівників у готельному бізнесі ґрунтуються на унікальних характеристиках галузі. Працівники готелю є ключовим елементом успішної діяльності готелю, тому необхідно забезпечити високий рівень мотивації та задоволеності працівників роботою.

В теперішній час українська готельна індустрія потребує як технологічних (продуктових і процесних), так і нетехнологічних інновацій [36].

Розробка оригінальних ідей (концепцій), організація процесів надання послуг, залучення клієнтів, просування готельних продуктів. Ключовим елементом у процесі впровадження є наявність потенційних компетенцій та компетенцій серед вищого керівництва та менеджерів готельних компаній, таких як обізнаність про інновації та готовність до впровадження, а також здатність до перепідготовки та самоосвіти. Успіх інноваційного процесу на всіх етапах залежить від усіх категорій готельного персоналу [36].

Якість готельної продукції визнається покупцем в цілому і не розділяється в свідомості споживачів на окремі елементи. Тому важливим аспектом, що спонукає персонал готелю до дії, є визнання їх внеску в розвиток готелю і адаптація мотиваційної програми до індивідуальних потреб. Використання різних стимулюючих інструментів, таких як грошові винагороди, бонуси та можливості професійного розвитку, є ключовим фактором підвищення продуктивності персоналу готелю.

Ще одним важливим аспектом, що стимулює роботу персоналу готелю, є заохочення командної роботи та розвиток співпраці між різними відділами готелю. Це допоможе зміцнити спілкування і взаємодію між колегами, що позитивно позначиться на якості обслуговування клієнтів деку і загальному функціонуванні готелю.

Ультиматуми, що ставлять трудовому персоналу готелю, визначаються специфікою бізнесу гостинності як кінечний готовий продукт колективної праці [17]:

1. Досвід роботи: бажано, щоб кандидати мали попередній досвід роботи у готельній галузі або в схожій області обслуговування.

2. Професійні навички: обслуговуючому персоналу готелю необхідно мати добрі навички спілкування, вміти швидко та продуктивно спілкуватися та працювати в команді, розв'язувати проблеми та працювати під тиском.

3. Знання мов: залежно від локації готелю та його клієнтури, можуть вимагатися знання різних мов, особливо англійської мови.

4. Ввічливе та привітне ставлення: обслуговуючий персонал має бути ввічливим, привітним та вважним до потреб гостей готелю.

5. Зовнішній вигляд: вимоги до зовнішнього вигляду можуть включати чистоту, відповідний одяг та постійний порядок.

6. Знання готельної програми: посадовими обов'язками можуть бути резервування кімнат, розміщення гостей, надання інформації про готель та місцеві визначні пам'ятки, а також розрахування рахунків та забезпечення інших послуг. Тому знання готельних програм та систем є важливим.

7. Здатність працювати з технологіями: у більшості готелів використовуються комп'ютерні системи для бронювання і обліку гостей, отже, знання роботи з комп'ютером та іншими технологіями можуть бути необхідними.

8. Гнучкість: готельна галузь може вимагати нічної та змінної роботи, тому гнучкість та готовність працювати у різні зміни можуть бути важливими вимогами до обслуговуючого персоналу.

9. Культурні навички: залежно від регіону та гостьової клієнтури, можуть вимагатися певні культурні навички та розуміння розмаїтості культур для взаємодії з гостями з різних країн.

Вимоги можуть варіюватися в залежності від рівня готелю та розташування, але загальні принципи обслуговування та вміння працювати з гостями є ключовими для обслуговуючого персоналу готелю.

Чинники, від яких залежить постановка системи мотивації в бізнесі гостинності, виглядають наступним чином [12, с.66]:

1. Бюджет: розмір фонду винагород впливає на можливості щодо стимулювання персоналу. Чим більший бюджет, тим більше можливостей для створення привабливих стимулів.

2. Конкуренція: рівень конкуренції у готельній індустрії може впливати на систему стимулювання. Якщо ринок насичений готелями, то готельні групи можуть прагнути заохотити клієнтів та персонал надаючи різноманітні стимули.

3. Результативність роботи: система стимулювання повинна бути заснована на досягненнях та результативності співробітників. Використання критеріїв оцінки продуктивності може стати основою для розробки системи стимулювання.

4. Тип готелю: структура та основні напрямки діяльності готелю також можуть впливати на систему стимулювання. Наприклад, готелі-спа можуть пропонувати стимули вигоди (наприклад, безкоштовні процедури) для персоналу.

5. Рівень позиції: посадовий рівень співробітника може також впливати на систему стимулювання. Вищі посади можуть отримувати більші стимули, що відображає їх відповідальність та вагомість у бізнесі.

6. Культура організації: цінності та культура компанії також можуть впливати на систему стимулювання. Наприклад, компанії, які прагнуть до збалансованого життя працівників, можуть пропонувати гнучкий графік роботи як стимул.

7. Задоволеність співробітників: система стимулювання повинна враховувати потреби та бажання персоналу. Якщо співробітники задоволені своїм статусом та винагородами, це може позитивно вплинути на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Для того, щоб знайти можливі варіанти оптимізації персоналу, перш за все необхідно оцінити якісний і кількісний стан трудового колективу. В управлінні персоналом виділяють різні групи показників ефективності, такі як показники витрат на робочу силу в готелі в цілому (фінансові показники), показники ефективності роботи працівників у готелі, показники окремих напрямів діяльності кадрових служб [13, с. 137].

Система показників стану трудових ресурсів включає сукупність показників і характеристик, що відображають різні аспекти функціонування та розвитку персоналу. Основні характеристики системи показників стану трудового колективу включають такі:

- Кількість працівників: зазвичай вимірюється загальна кількість працівників усіх категорій (стажери, тимчасово працюючі, повний робочий день, неповний робочий день тощо). Це дозволяє оцінити масштаби та обсяги трудових ресурсів, доступних організації.

- Фахові кваліфікації: включає різноманітні показники, пов'язані з рівнем освіти, спеціалізацією, досвідом роботи та іншими фаховими характеристиками працівників. Ці показники відображають якість трудового потенціалу колективу та його відповідність вимогам організації.

- Віковий склад: включає в себе розподіл працівників за віком та вимірюється відносною кількістю працівників у різних вікових групах. Цей

показник дозволяє оцінити структуру трудового потенціалу, враховуючи можливості працівників для довготривалого працевлаштування та оптимального використання їх потенціалу.

- **Стать:** включає в себе розподіл працівників за статтю (чоловіки/жінки) та вимірюється відносною кількістю працівників кожної статі. Цей показник дозволяє оцінити рівень гендерної рівноваги в колективі та врахувати можливі соціальні та психологічні відмінності між чоловіками та жінками.

- **Мотивація:** включає показники, пов'язані з рівнем мотивації працівників, такі як задоволення роботою, ступінь залученості до процесу управління, довіра до керівництва та комунікація на робочому місці.

- **Професійний розвиток:** включає показники, пов'язані з розподілом працівників за рівнем професійного розвитку (наприклад: наявність дипломів, сертифікатів, участь у тренінгах, програмах навчання тощо). Ці показники вказують на рівень інвестицій у розвиток трудового потенціалу та можливості працівників для кар'єрного росту.

- **Соціальні відносини:** включають показники, що відображають характер спілкування та співпраці між працівниками, наявність конфліктів, захисту прав та інші аспекти організаційної клімату.

- **Продуктивність:** включає показники, що оцінюють результативність роботи колективу, такі як обсяг продукції, надання послуг, задоволеність клієнтів тощо. Ці показники вказують на внутрішню ефективність трудового колективу та його вплив на результати організації.

- **Виведені характеристики системи показників стану трудового колективу** допомагають керівникам оцінити стан та потенціал колективу, виявити проблеми та розробити стратегію його розвитку.

Після ретельної оцінки системи заохочення та мотивації в готельному та ресторанному бізнесі була створена система управління мотивацією, яка дозволяє їм гнучко реагувати на зміни внутрішнього середовища організації.

Щоб зрозуміти мотиваційні методи, необхідні для побудови системи, важливо зрозуміти основні мотиваційні фактори. [28]:

- Внутрішня мотивація-зовнішня мотивація (вказівка напрямку мотивації співробітників);
- Креативність (мотивація творчого самовираження та самореалізації, інновації) ;
- Комунікації – в пріоритеті спілкування з людьми, що мають важелі впливу та є цікавими;
- Призначення в команду;
- Підтримка гостей і колег (альтруїстична поведінка, співчуття, мотивація до емоційного контакту);
- Офіція суспільству (закледається у мотивуванні моральної самоповаги, служінні суспільству, романтиці) ;
- Визнання-мотивація до визнання з боку колег, клієнтів, партнерів і всієї галузі (зарозумілість);
- Самоствердження, реалізація свого таланту, направлення на поліпшення ситуації;
- Гроші (фізична безпека);
- Зв'язок-мотивація-це не грошова форма забезпечення матеріального і соціального благополуччя, пошуку підтримки, заступництва;
- наслідування традицій (наслідування усталеним традиціям, очікуванням близьких, ситуацій);
- Підтримка здоров'я (мотивація до економії інтелектуальних і фізичних ресурсів, інновацій та запобігання занепокоєння);

Причини поділяють на [40]:

1. матеріальні:

- грошові: заробітна плата, премії і т.д.;
- негрошові: путівки, лікування, транспорт та ін.;

2. нематеріальні:

- соціальні: престижність праці, можливість професійного росту;
- моральні: повага з боку друзів, родичів, нагороди;
- творчі: можливості самовдосконалення, самореалізація.

Розрізняють наступні види стимулювання [40]:

- моральне – виражають у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи;
- соціальне – різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального статусу працівника.

Матеріальне заохочення залишається одним з базових та основних способів мотивування працівників в готельних комплексах.

Матеріальне стимулювання персоналу – це система заходів, які передбачають надання фінансових і матеріальних винагород співробітникам організації залежно від їхньої працездатності, досягнення поставлених цілей та високої продуктивності.

Матеріальне стимулювання може включати такі елементи [40]:

- Заробітна плата і премії – це базові винагороди, які співробітник отримує за виконану роботу. Премії можуть бути надані за досягнення определених цілей, високу продуктивність або внесок у розвиток організації.
- Бонуси – це додаткові виплати, які надаються співробітникам як мотивація досягнення певних результатів, наприклад, під час проведення акцій чи реалізації успішних проектів.
- Виплати за переробки – це додаткові грошові винагороди за роботу понад встановлений обсяг часу, які надаються співробітникам за підвищення продуктивності або додаану працю.
- Податкові пільги та інші допомоги – це спеціальні фінансові вигоди, які організації можуть надавати своїм співробітникам у вигляді знижок на податки чи інші пільги, що полегшують матеріальне становище працівника.

- Забезпечення житлом і транспортом – це може включати надання проживання або компенсацію витрат на оренду житла, а також надання автомобіля або компенсацію витрат на його утримання.

- Соціальні пакети та медичне страхування – це включає надання співробітникам додаткових послуг і пільг, таких як медичне страхування, пенсійні програми, відпускні та інші соціальні вигоди.

Нематеріальна мотивація персоналу передбачає стимулювання працівників не лише через фінансові переваги, але й за допомогою інших факторів, які задовольняють їх потреби і допомагають відчувати себе задоволеними та задоволеними на роботі. Деякі з найпоширеніших нематеріальних мотиваторів включають [40]:

- Задоволення від роботи: надання можливості працювати над цікавими та захоплюючими завданнями, які викликають інтерес і задоволення.

- Признання та похвала: визнання досягнень працівників та висловлення їм подяки за внесок у компанію.

- Розвиток та зростання: надання можливості працівникам розвиватися шляхом навчання, тренінгів та стажування, щоб вони могли здійснювати професійний ріст.

- Гнучкі графіки роботи: надання працівникам можливості працювати за гнучким графіком, що дозволяє більшій свободі та балансу між роботою та особистим життям.

- Командна співпраця та дружня атмосфера: створення сприятливого командного середовища, де працівники поспілкуються між собою, підтримуватимуть один одного та співпрацюватимуть для досягнення спільних цілей.

- Відповідальність та самостійність: надання працівникам можливості приймати власні рішення та брати на себе більшу відповідальність за свою роботу.

– Стимулюючі завдання: надання нових викликів та завдань, які стимулюють розумову активність та творчість працівників.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»

2.1 Порівняння стандартизації моделі управління персоналом на зовнішньому ринку з стандартизацією на внутрішньому ринку

Сьогодні індустрія гостинності базується на системі заходів і різноманітних пропозицій, яка не тільки приваблює туристів, але й реалізує програму обслуговування, що максимально відповідає побажанням і потребам гостей і дозволяє кожному гостю відчувати себе як вдома. Як відомо, управління людськими ресурсами – це самостійна діяльність організації, яка успішно використовує своїх працівників для досягнення цілей і завдань організації та кожної окремої людини.

Результатом ефективного управління є робоча сила, яка є максимально компетентною та обізнаною у своїх завданнях. З метою вдосконалення системи управління людськими ресурсами на вітчизняному ринку необхідно обрати методи, що забезпечують максимальну вигоду при мінімальних витратах при формуванні трудових колективів, чого можна досягти, спираючись на досвід зарубіжних компаній.

Важливим елементом у формуванні системи мотивації працівників компанії є застосування основних принципів розвитку персоналу, які забезпечують збалансованість інтересів усіх груп працівників, що працюють в організації [24]:

- врахування всіх елементів внеску окремого працівника при оцінці та винагороді його праці;
- надання можливості представникам усіх груп працівників брати участь в інноваційній діяльності компанії та підвищувати свій професійний рівень;

- забезпечення рівного доступу до всіх форм винагороди для представників усіх груп працівників;
- заохочення окремих працівників до внеску в успіх компанії;
- участь підприємства у підтримці життєдіяльності працівників та їхніх сімей з гарантованою підтримкою підприємства у разі значних економічних витрат або інших форс-мажорних ситуацій;
- гарантії утримання працівників у різні періоди змін в організації.

Стратегічні системи мотивації спрямовані на створення «мотиваційного простору», покликаного забезпечити довгострокову і стабільну зацікавленість різних категорій працівників у динаміці успіху компанії, що пов'язано з добробутом і професійним розвитком працівників у взаємозв'язку з перспективами їхнього власного добробуту і професійного розвитку. Мотиваційні стратегії повинні враховувати потреби і запити потенційних клієнтів компанії, обирати і впроваджувати стимули для працівників, пов'язані з кінцевими результатами діяльності компанії і всіма аспектами розвитку компанії зі стратегічної точки зору.

Наразі можна виділити такі основні міжнародні моделі [14]:

- Класична модель керування персоналом базується на японській культурі і має значний вплив в результаті успіху японських виробників. Однак через прямий зв'язок між японською культурою та моделями, що мають свої етнічні особливості, декомунізувати всю модель і служити основою для формування систем управління в інших країнах. Особливість цієї системи полягає в гнучкій системі групової відповідальності за кінцевий результат роботи, системи оповіщення співробітників і комунікації на горизонтальному рівні. Визначення характеристик забезпечується призначенням на посаду, визначенням переліку обов'язків і повноважень (включаючи оснащення робочого місця), початковим вивченням характеристик працівника, його достоїнств і недоліків.

В Японії немає традиції ділити робітників на 3 категорії (висококваліфіковані, низькокваліфіковані, некваліфіковані). Не всі співробітники мають право на участь при прийомі на роботу. Вони обов'язково покращають свої навички. Крім того, немає чіткої декомунізації між інженерно-технічним персоналом і робітниками [2]. Ключовою характеристикою японської культури управління працівниками є прихильність компанії. По-японськи згідно Н. Базалійською «... Система управління персоналом - це колективістська, орієнтована на інновації, соціально орієнтована, централізована, горизонтально спеціалізована і самоконтрольна система...» [4]. Крім того, неможливо пройти японську процедуру відбору кандидатів на жовтневі посади. Перспектива довічного контракту підштовхує і надихає на самовідданість і бажання вдосконалюватися і вдосконалюватися. Такий контракт призведе до скорочення витрат компанії на нескінченний потік кандидатів, оскільки підтримка співробітників дорівнює прибутку від інвестицій в розвиток і підтримку персоналу.

– Американська філософія бізнесу базується на традиціях конкуренції та розвитку індивідуальності співробітників з чітким акцентом на інтереси компанії та особистий дохід, від якого вони залежать. Американська філософія бізнесу заснована на 3 ключових областях: успіх компанії, ефективний відбір кандидатів, мотивація і заохочення, а також кращі і яскраві таланти. Обов'язки і обов'язки менеджера з персоналу на американському неділю дуже рутинні і відповідальні. Здатність працівника полегшити життя залежить від того, як його представник з персоналу обробляє документи та виконує адміністративні завдання.

Готельний бізнес завжди визнає сильні сторони кожного співробітника. Останнім часом плани платежів, засновані на результатах, стали популярними на американському неділю. Саме по цій моделі багато думок неоднозначні. Впровадження такої моделі, яка передає суть заробітної плати на робоче місце у

вигляді заробітної плати, заохочує і мотивує продуктивну роботу. Згідно з цією моделлю, працівники можуть заробляти більше, коли досягають або перевищують свої цілі. Оплата за результатами, яку також називають оплатою за результатами, це тип бізнес-розкладу, коли працівникам платять відповідно до результатів роботи. Компанії, які платять за результатами, часто надають керівництву інструкції, що пояснюють, які дії та показники ефективності призводять до підвищення заробітної плати. Наприклад, щоб отримати вищу зарплату, вам потрібно перевищити початковий план.

– Європейська модель. Л. Шостак і Е.Болодан підкреслює оригінальність німецької мотиваційної системи та участь персоналу в її життєвому циклі. До них відносяться: спільна участь представників основної та оплачуваної праці в наглядовій раді підприємства. Присутність "трудових контролерів". Виробнича рада підприємств, що складається з робітників.

У Німеччині найбільша увага приділяється відповідному профілю роботи співробітників, перепідготовці співробітників відповідно до програм стажувань. Проводиться постійна перепідготовка певних категорій персоналу та навчання на відповідних посадах. Послуга широко використовується. Посадові інструкції, розроблені на підприємстві, часто використовуються в процесі виконання функціональних завдань. Залежить від рівня кваліфікації, досвіду, знання нових методів роботи, знання іноземних мов і т.д. в залежності від цього використовуються різні типи нагород. [10].

М. М. Мороз у своєму дослідженні зазначає, що до навчання персоналу пред'являються високі вимоги через наявність жорсткої конкуренції у Франції. Просування по службі в цих умовах тісно пов'язане з перепідготовкою і підвищенням рівня знань, навчанням всіх співробітників за програмою «Психологія спілкування». Ось постійне повідомлення співробітників про діяльність підприємства, про вакансії. В італійських компаніях в північній частині країни більшість компаній використовують американські методи

побудови кадрової стратегії [9]. Наближаючись до південної частини Європи, Ви можете побачити щось на зразок безсистемного управління працівниками. Тут популярна система підбору персоналу, заснована на суб'єктивних факторах, таких як зв'язок. Професійний розвиток і підвищення кваліфікації співробітників не заохочуються. Методи управління користуються більшою повагою, ніж економічні та соціальні[9].

Порівняльна характеристика вітчизняного ринку мотивації та закордонних моделей наведена у Додаток Б [32].

Матеріальна модель мотивації – класична модель як для вітчизняного ринку, так і для закордонного. Гроші стали основним стимулом кожної людини для роботи на підприємстві. Розмір заробітної платні значно впливає на відношення працівника до своєї роботи. Гроші можуть слугувати як гарний важіль тиску на працівників з боку керівника, адже матеріальне заохочення може бути у вигляді зарплатні чи премії, а може бути покаранням у вигляді штрафу.

Середній заробіток в категорії «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні – 16500 грн. Це медіана заробітних плат за даними з 27368 вакансій, розміщених на Work.ua в цій категорії за останні три місяці у 2023 році. Також прорахована середня заробітна плата по кожній по кожній посаді (див. табл. 2.1). Для візуального результату пропонується графік (див. рис. 2.1) [29].

Таблиця 2.1 – Середня зарплата в категорії «Готельно-ресторанний бізнес, туризм»

№	Посада	Середня заробітна платня, грн.
1	2	3
1	Бариста	14500
2	Офіціант	15000

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
3	Кухар	18000
4	Посудомийниця	11000
5	Кондитер	16500
6	Адміністратор ресторану	19000
7	Сушист	20500
8	Адміністратор готелю	14300
9	Покоївка	12000
10	Менеджер з туризму	20000
11	Хостес	16500
12	Піцайоло	17000
13	Кальянщик	14000
14	Аніматор	13500
15	Мангальщик	20000
16	Обвалювальник	19500
17	Технолог харчової промисловості	25000
18	Директор ресторану	27500
19	Консьєрж	9000
20	Сомельє	22500
21	Пивовар	20000
22	Екскурсовод	20000
23	Банщик	25000
24	Візовий менеджер	20000
25	Кухар шаурми	16000
26	Працівник лінії роздачі	13000
27	Швейцар	13000
28	Агент з резервування	19500
29	Виробник напівфабрикатів	17000

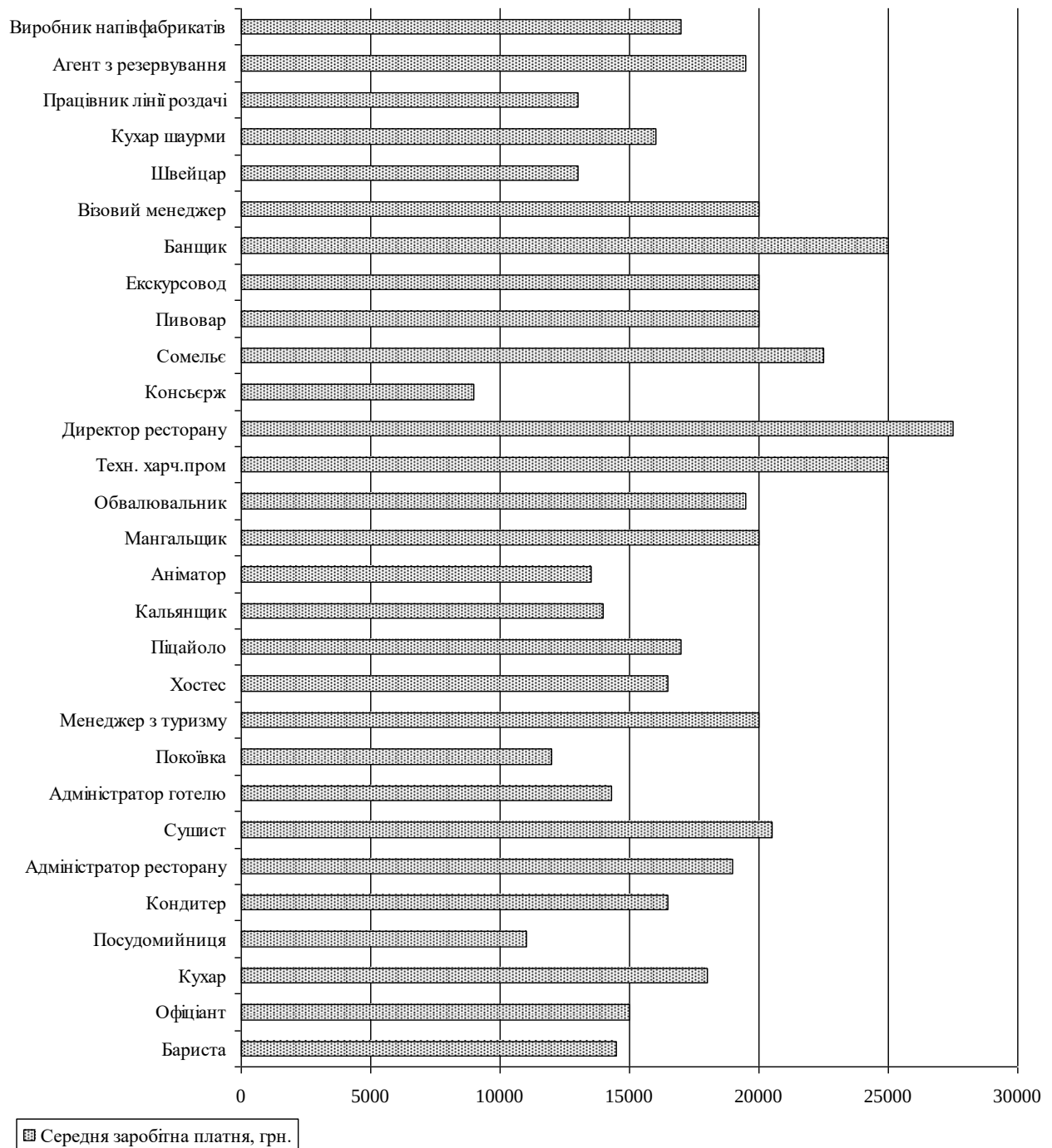


Рис. 2.1 – Середня заробітна плата в категорії «Готельно- ресторанний бізнес, туризм»

Тож можна побачити найнижчий середній заробіток у консьєржа, а людина на посаді «Директор ресторану» заробляє в середньому найбільше.

2.2 Загальна характеристика та дослідження системи керування трудовим персоналом готелю «Україна»

Готель «Україна» позиціонується як комфортабельний готельний комплекс в місті Черкаси. Компанія поєднує в собі середню цінову політику з високоякісними послугами, забезпечуючи комфорт і затишок всім гостям готелю, створюючи сімейну атмосферу і пропонуючи різноманітні послуги, спрямовані на комфортне і незабутнє перебування.

Готель «Україна» розташований у лісовій зоні, існує з 1966 року. Вона завжди була визнаною перлиною свята в місті. Історія готельної гостинності в сучасному варіанті почалася в 1999 році, коли готельний комплекс «Україна» отримала друге дихання і після довгої перерви знову почала працювати. Спочатку це був невеликий готель на 27 номерів. Поступово загальна кількість кімнат, які ви звикли бачити зараз, збільшилася до 91 номеру. У 2017 році в готелі була проведена реставрація номерів, а також реконструкція вестибюля і ресторану [30].

Готель приймає у своїх дверей самих різних гостей з усієї України і з-за кордону: індивідуальних гостей, пари, Групи друзів, сім'ї з дітьми. Згідно з опитуванням, загальне враження у відвідувачів справляє готель, тобто готель з невимушеною атмосферою, в якій персонал комплексу віддає данину поваги кожному клієнту.

Підвищення стандартів обслуговування та підвищення комфорту перебування в затишному готелі "Україна", розташованому в місті Черкаси, є пріоритетом команди.

Готель Ukraina Hotel класу 3 зірки розміщується за адресою вулиця Лісова 1 на відстані 7.1 км від центру Черкаси [30].

Готель «Україна» може запропонувати своїм гостям цілий комплекс продуктів і послуг, основним з яких є продукт гостинності. Ознайомитись зі

спектором послуг можна на офіційному сайті готелю (див. Добаток В) Готель «Україна» має номери різних категорій – стандартні, поліпшені, люкс, апартаменти.

Додаткові опції, які надаються готелем, є [30]:

- Трансфер. Якщо за бажанням клієнта, в нього немає можливості прибути до місця призначення самостійно, то готель організує транспорт з вокзалу до готелю і назад чи в різні частини міста – тим самим бере на себе відповідальність. Вартість такої послуги залежить від обсягу людей та величини відстані до пункту призначення.

- Фітнес-кімната. Відвідувачі, які займаються спортом або фітнесом, мають можливість підтримувати свою форму в спеціально обладнаному приміщенні. Дана пропозиція на базі готелю є безкоштовною. У зв'язку з повномасштабним вторгненням графік роботи може змінюватись, оскільки дане приміщення також використовується як сховище.

- Фінська сауна. Вартість подібної послуги коштує 600,00 грн. за 2 години. Така опція в повному доступі кожен день до 22:00.

- Пральня. Графік роботи з 8:00 до 17:00 (В період війни графік роботи пральні може змінюватись). Вартість згідно з прайсом.

- Катання на квадроциклах – це групові прогулянки на квадроциклах Kawasaki по пересіченій місцевості в супроводі досвідченого інструктора. Учасниками катання можуть стати чоловіки та жінки як з досвідом управління квадроциклом, так і без. Можливий варіант участі дітей у супроводі батьків. Кожен учасник прогулянки обов'язково проходить інструктаж БЖД і навчання в управлінні, учасникам також надають захисне екіпірування. Повні умови катання і час прокату квадроциклів можливо дізнатись по телефону: 066 04 53 66 з 9:00 до 20:00.

– Ресторан. Тут представленні страви української та європейської кухні. Також є послуга з організації дня народження, ювілею чи інших святкових подій. Також можна замовити фуршет або кейтеринг.

– Послуги з догляду за тілом.

– Екскурсії.

Розглянемо детальніше послуги готелю в таблиці 2.2.

Таким чином, спектр послуг, що надає готель є достатньо широким і відповідає рівню 3-зіркового готелю «Україна».

Таблиця 2.2 – Перелік послуг готелю «Україна»

Вид послуги	Зміст
Трансфер	Вокзал – готель «Україна»; готель «Україна» – вокзал; додаткові поїздки у будь-яку точку міста.
Фітнес кімната	Тренажерний зал
Фінська сауна	Місце відпочинку
Пральня	Платні послуги з прання та прасування одягу
Катання на квадроциклах	Платні групові прогулянки по пересіченій місцевості
Конференц-зали	семінари; конференції; ділові зустрічі.
Ресторан	пропонує страви української і європейської кухні
Спа	Догляд за тілом і масаж
Технічні послуги	Безпроводний Інтернет (Wi-fi)
Парковка	Безкоштовне паркування авто на 80 місць

Номерний фонд готелю налічує 91 номер різни категорій.

У кожному номері є все для повноцінного відпочинку. У кожному номері є рушники, тапочки, фен, телевізор, телефон і кондиціонер. Сніданок

включений у вартість проживання. Готель розташований серед дерев соснового дека, тому з кожного номера відкривається прекрасний вид на ліс або внутрішній двір.

У кожного з номерів є своя цінова політика. Вона залежить від рівня комфорту номера, від його оснащення та призначення. Ціни на проживання за номер приведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Цінова політика за номер за добу

Категорії номерного фонду	Кількість номерів	Ціна, грн.
Стандарт оновлений	13	1470
Стандарт класичний	27	1470
Стандарт у корпусі «С» і «В»	8	1290
Стандарт двокімнатний	9	1470
Напівлюкс оновлений	6	1668
Напівлюкс оновлений 2-ярусний	10	1668
Люкс оновлений 2-ярусний	7	2397
Люкс класичний	7	2397
Апартаменти	3	2946
Апартаменти +	1	3180

Апартаменти та апартаменти + - просторий 2-кімнатний номер преміум-класу з окремим входом, кухнею у вітальні і спальнею сподобається тим, хто хоче запропонувати тільки найкраще і скористатися індивідуальними перевагами. Кімнати 1. Він розташований на першому поверсі і не має балкона. У кожному номері встановлено двоспальне ліжко, двоспальне ліжко 1600 * 1900 і диван-ліжко з ортопедичним матрацом. Ці номери підходять для тривалого проживання. Апартаменти оформлені в класичному стилі.[30]

Номери «Апартаменти» набагато більше і просторіше, ніж номери «Стандарт», «Напівлюкс» і «Люкс». У номерах є кухня (з електричним чайником і столовими приборами), спальня і вітальня зона з ванною кімнатою. У ванній кімнаті є всі необхідні аксесуари і зручності: ванна, душ, біде, фен, косметичне дзеркало, в комплекті рушники, халати і тапочки. Крім того, в номерах є сейф, міні-бар (ремонтується за запитом), телевізор, кондиціонер [30].

Люкс - у цій категорії ви можете вибрати між 1 - поверховими 2-кімнатними номерами з балконами, виконаними в класичному стилі, і 2-поверховими номерами без балконів в стилі хай-тек. У всіх номерах є багато світла і місця, окрема вітальня зона і робочий стіл. Також можна вибрати номер з двоспальним ліжком або 2 односпальними ліжками. У кожному номері є рушники, халати, тапочки, фен, телевізор, телефон, сейф і кондиціонер [30].

Напівлюксові номери цієї категорії бувають 3 різновидів: будівлі з різними поверхами і балконами і без приміщень. Напівлюкси в будівлі " В " мають велику площу (дві кімнати) в порівнянні з іншими напівлюксами, але не були відремонтовані і не мають в номері сейфа і індивідуального балкона. Їх очевидною перевагою є простір. У кожному номері є двоспальне ліжко і диван-ліжко, ванна кімната з ванною, рушники, тапочки, фен, телевізор, телефон і кондиціонер [30].

Відремонтований напівлюкс розташований в головній будівлі "А". У номерах на другому поверсі немає балконів. На 2 поверсі є власний балкон з видом на ліс. У кожному номері встановлені 2 односпальні ліжка, Ванна кімната з душем, рушники, тапочки, фен, телевізор, телефон, сейф і кондиціонер.

Відремонтована напівлюксова спальня з двоярусним ліжком 3. він знаходиться на поверсі і не має балкона. У кожному номері є двоспальне і односпальне ліжка, Ванна кімната з душем, рушниками, тапочками, феном, телевізор, телефон, сейф і кондиціонер.

Стандарт - в цю категорію входять 3 типи номерів. Самі бюджетні номери стандартної категорії розташовані в готелі «Україна», в будівлях «В» і «Б» поруч з Черкасами. У порівнянні з іншими стандартними номерами, цей номер більше, але в ньому немає оновлених номерів або сейфів. У кожному номері є двоспальне ліжко і розкладне крісло, ванна, рушники, тапочки, фен, телевізор, телефон і кондиціонер [30].

Стандартні класичні номери розташовані в головній будівлі «А». У всіх номерах є балкон. Компактний розмір і зручний яскравий дизайн допомагають гостям відчувати себе тут затишно і комфортно, в кожному номері є двоспальне ліжко, ванна кімната з ванною, рушники, тапочки, фен, телевізор, телефон, листопад, сейф і кондиціонер.

Оновлений стандартний номер розташований в головній будівлі «А». З усіх критеріїв ця кімната найменша, але дека з точки зору ремонту. У всіх номерах, крім номерів на першому поверсі, є балкон. У кожному номері умови з двоспальним ліжком, душем у ванній кімнаті, рушниками, тапочками, феном, телевізором, телефоном, сейфом і кондиціонером.

Для ефективної роботи бізнесу гостинності необхідна чітка схема організаційної структури, тобто перелік всіх відділів або служб підприємства, що систематизовані за своїми обов'язками та повноваженнями, на чолі кожного відділу стоїть керівник, через якого і робиться звітність та взаємозв'язок підрозділів підприємства.

До працівників або персоналу належать люди, що виконують виробничі обов'язки та повноваження.

Організаційна структура готелю «Україна» у місті Черкаси є штабна чи лінійно-функціональна. Такий вид організації промальовується тоді, коли в організаційній системі створюються підрозділи, що підпорядковуються безпосередньо головному лінійному керівнику.

В організаційній структурі готелю «Україна» налічується чимало підрозділів, кожен з яких виконує суто свою роботу, досягає вузької мети і не дивляться на більш глобальні цілі у рамках готелю.

Адміністративний відділ або адміністративний відділ - це служба, яка контролює виробничу та господарську діяльність готелю відповідно до чинного законодавства. Організувати роботу і взаємодію структурних підрозділів з прийому та обслуговування громадян, які прибули на тимчасове проживання в готель. Департамент також стежить за якістю обслуговування тимчасових гостей в залежності від стану готелю, а також за безпекою та обслуговуванням приміщень і майна в хорошому стані відповідно до правил і положень експлуатації; Він забезпечує прибуткову фінансово-господарську діяльність готелю. Він відповідає за Бухгалтерські та бухгалтерські документи, обов'язкові платежі та збори. Управління охороною праці та пожежами protection. It забезпечує підбір персоналу і контролює якість виконання співробітниками службових обов'язків

Рис. 2.2 – Загальна схема організації управління

Бухгалтерські або фінансово-економічні послуги-це послуги, що відповідають за дотримання фінансової частини і договірних операцій. Крім того, в обов'язки цього відділу входить: складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами. Процес складання бізнес-плану; складання фінансово-економічних планів і прогнозів відповідно до встановлених форм; Він відповідає за своєчасну підготовку звітів, балансів і рахунків, а також за прибуток і збитки. Виконайте роботизований облік, введення в експлуатацію та погашення важливих цінностей, а також облік коштів відповідно до встановлених процедур. Відповідає за ціноутворення і точність тарифів; враховує отримання та утилізацію виробничих запасів

відповідно до Правил бухгалтерського обліку. Ми розглянемо процедуру отримання ліцензії.

Служби безпеки-один з найчисленніших відділів. Цей підрозділ забезпечує порядок і відповідає за спокій і безпеку кожного гостя готельного комплексу. Ця служба відповідає не тільки за власність готелю, але і за охорону власності. Послуга призначена для адміністраторів і співробітників Служби безпеки, які стежать за зовнішнім плануванням території і безпекою відвідувачів на території готельного комплексу.

За якість та справність номерного фонду готелю відповідає інженерна служба. Основними обов'язками відділу є:

- Система кондиціонування повітря;
- Санітарно-технічне обладнання;
- Інститут електротехніки;
- Управління ремонтом і будівництвом;
- Налаштування телевізора і системи зв'язку.

Інженерний відділ складається з наступних посад:

- Головний інженер відповідає за обслуговування та контролює всі інженерні служби;
- Газовики та сантехніки;
- Механік і електрик;
- Допоміжний робітник.

Послуги з прийому та розміщення варіюються від якісного надання реєстраційних послуг, надання інформаційних послуг клієнтам, розподілу кімнат, вартості проживання, документації і т.д. це відповідальні відомства.

Послуги стійки реєстрації та розміщення надаються на різних посадах:

- Менеджер, який організовує розміщення гостей, керує платежами та надає послуги ранкового пробудження за запитом клієнта.
- Відповідає за послуги доставки.

– Співробітники стійки реєстрації, які надають гостям інформацію та надають функціональні послуги готелю, а також відповідають за збір, подання та ведення документації.

Готель технічно підкований, тому всі співробітники мають доступ до бази даних відповідно до своїх зобов'язань.

Завдання головного адміністратора-контролювати процес прийому та прийому гостей та професійно вирішувати існуючі суперечки, якщо це необхідно, які можуть завдати шкоди репутації всього готелю.

Господарські послуги або «прибирання» - це відділ, який займається інвентаризацією приміщень і прибиранням і плануванням зовнішніх приміщень готелю, а також займається логістичною підтримкою, логістичними функціями.

Економічний персонал включає:

- Покоївка для прибирання та провітрювання кімнати, підтримання чистоти в зайнятій кімнаті, зміни постільної білизни та оновлення рушників;
- Менеджер складу;
- Чистячі засоби, обов'язки яких визначені в коридорах, на сходах і сходових клітках, у ванних кімнатах, лазнях і душових для загального користування, у вестибюлях і холах, а також при дотриманні правил гігієни.;
- Начальник служби.

Крім того, розділи організаційної структури включають послуги громадського харчування, які можуть забезпечити харчування та напої для гостей готельного комплексу. Деки цього розділу включають кухні для мешканців, ресторани, в тому числі бари (європейська та українська кухня), банкети та конференції.

Обов'язки кожного працівника чітко розподілені для досягнення процесу надання послуг та підтримки життєвого циклу підприємства. Персонал виконує свою роботу швидко, не втрачаючи ні хвилини, для максимального комфорту

постояльців готелю. Основна мета кожного співробітника комплексу-задовольнити потреби гостей і забезпечити високий рівень комфорту.

Високий рівень обслуговування робить надійне ім'я на ринку туристичних послуг, за яким буде йти більше клієнтів.

Надаючи послуги кожний працівник має бути максимально коректним і проявляти такт у спілкуванні з гостями готелю задля того, щоб не просто надати їм потрібні послуги, але й спонукати на щось нове, що може запропонувати підприємство.

Виходячи з вищесказаного було проведено дослідження реальних відгуків, що залишають гості готелю «Україна», тим самим формують рейтинг готелю на ринку гостинності.

Дослідження було проведено на популярній серед туристів платформі Booking.com. Тут кожний гість може залишити відгук про свої враження від перебування в готелі чи залишити рекомендації для вдосконалення діяльності підприємства.

На платформі Booking.com рейтинг готелю «України» складає 8,8. За даними та шкалою оцінювання на платформі такий рейтинг є блискучою оцінкою готельного господарювання.

Загальна кількість гостей, що залишили свої відгуки, складає 977 осіб. Серед аудиторії, що оцінила діяльність готелю, зустрічались як гості вітчизняного ринку, так і туристи, що приїхали із закордону: Литва, Румунія, Франція, Польща, Германія, Англія та ін..

За загальною картиною можна побачити, що в готелі перебували різні категорії туристів: сім'ї, пари, групи друзів, індивідуальні мандрівники та основна частина – це бізнес-мандрівники.

Оцінки за відгуками можна представити у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка діяльності готелю за відгуками відвідувачів

Назва	Оцінка	Кількість вігуків
Чудово	від 9 до 10	648
Добре	від 7 до 9	265
Досить непогано	від 5 до 7	40
Погано	від 3 до 5	12
Дуже погано	від 1 до 3	12

Також можна представити візуальну картинку оцінок гостей, що перебували у готелі «Україна» (Рис 2.3).



Рис. 2.3 – Кругова діаграма результатів оцінювання готелю «Україна»

Клієнти готельного підприємства «Україна» оцінювали готель за наступними критеріями: персонал, зручність, чистота, комфорт, співвідношення якість/ціна, розташування, безкоштовний Wi-Fi тощо. Результат загально рейтингу по категоріям можна подивитися в таблиці 2.5.

По критеріям оцінювання можна зробити висновок, що роботу персоналу в середньому оцінили найвищою оцінкою, а от співвідношення якість/ціна отримала найнижчий рейтинг оцінювання.

Таблиця 2.5 – Середня оцінка готелю «Україна» за категоріями

Категорія оцінювання	Середня оцінка
Персонал	9,0
Зручність	8,6
Чистота	8,9
Комфорт	8,8
Співвідношення якості/ціна	8,4
Розташування	9,4
Безкоштовний Wi-Fi	8,5

2.3 Розгляд системи мотивування та стимулів трудового потенціалу готелю «Україна»

Політика персоналу готелю «Україна» заснована на високому рівні обслуговування і професійному підході до клієнтів. Готель прагне створити комфортну і невимушену атмосферу для своїх гостей, тому персонал готелю ретельно підібраний і пропонує якісний сервіс.

Персонал готелю складається з експертів у всіх областях з великим досвідом роботи в індустрії гостинності. Весь персонал готелю дотримується стандартів і принципів обслуговування підприємства: ввічливість, швидке вирішення проблем клієнтів, індивідуальний підхід до кожного гостя.

Готель «Україна» в Черкасах прагне подарувати своїм гостям незабутні враження від перебування, тому персонал завжди перевершить їх очікування і зробить їх перебування максимально комфортним і приємним.

Ми проводимо ретельний аналіз і оцінюємо персонал готелю «Україна» (див. Таблиця 2.5). У ньому аналізується вплив оцінки робочої групи на результати роботи підприємства, а також механізми нових методів оцінки

роботи персоналу і способи підвищення кваліфікації співробітників в результаті оцінки. Для вирішення цього непростого завдання можна скористатися методом SWOT-аналізу. Процес SWOT-аналізу підприємства (готелю) дозволяє підприємству чітко розуміти ситуацію і вказувати напрямок розвитку. SWOT-аналіз готелю «Україна» показаний в таблиці 2.5.

Отже, дивлячись на результати комплексного аналізу можна підбити підсумки:

1. Рівень популярності на неділю готельних послуг недостатньо високий, тому Готельно-ресторанний комплекс може залучати нових клієнтів, пропонуючи активну рекламну діяльність в Інтернеті і соціальних мережах.

2. Кадрова політика готельного комплексу повинна бути орієнтована на системний підхід, заснований на довгостроковому підході.

3. Підвищення кваліфікації персоналу з переходом на ринкові відносини супроводжується підвищенням творчого ставлення до роботи управлінського відділу колективу і його високим професіоналізмом.

4. Шукайте щось нове, що може привернути увагу потенційних клієнтів.

5. Вдала локація.

6. Тривалий конкурентний досвід на ринку.

7. Усереднена цінова політика приваблює не тільки вітчизняних споживачів, але і клієнтські сегменти з-за кордону.

Більшість співробітників готельного комплексу мають великий досвід роботи. Соціально-психологічний клімат дослідницької групи сприятливий. Недоліками в організації Управління персоналом можна вважати недостатній рівень заохочення і мотивації.

В результаті SWOT-аналізу готелю «Україна» були виявлені як переваги, так і недоліки компанії. Також аналізуються виникаючі можливості і загрози. Якщо недоліки керуючої організації будуть усунені, готель підвищить свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз готелю «Україна»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– гнучка цінова політика, що дає доступність для різних категорій клієнтів; – робота над рівнем кваліфікації персоналу; – заохочення постійних відвідувачів системою знижок та спеціальних пропозицій; – локація; – доброзичливий та привітний колектив, що будує міцні взаємини з клієнтом; – орієнтир на широкий сегмент як вітчизняних споживачів, так і гостей, що прибули із закордону.	– неефективна рекламна діяльність; – недосконала система мотивації персоналу; – малий спектр послуг.
Можливості:	Загрози:
– Посилення рекламної компанії в цілях клієнтської бази; – дослідження сучасних методів мотивації; – розширення комплексу послуг.	– зміна потреб та бажань клієнтів; – зростання конкуренції на ринку.

Одним з недоліків готелю «Україна» в Черкасах є низька мотивація персоналу. Це може негативно позначитися на якості обслуговування і задоволеності гостей. Деякі проблеми, які можуть сприяти цьому, включають:

1. Низька заробітна плата: якщо працівники отримують недостатню компенсацію за свою роботу, це може зменшити їх мотивацію та наполегливість.

2. Відсутність можливостей для розвитку: якщо працівники не бачать перспектив зростання, вони можуть стати менш мотивованими та байдужими до виконання своїх обов'язків.

3. Неадекватний нагляд та навчання: якщо персонал не отримує належного нагляду, підтримки та належного навчання, це може призвести до зниження якості обслуговування та незадоволення гостей.

4. Шахрайство: якщо працівник дотримується нерівних умов праці або несправедливого розподілу компенсації, це також може зменшити його мотивацію та залучення.

Щоб вирішити ці проблеми, готель «Україна» має звернути увагу на питання оплати праці, створення справедливого робочого середовища та підтримку командної роботи. Також важливо проводити тренінги, семінари та конференції, які підвищують мотивацію, забезпечують необхідні навички та встановлюють позитивний настрій серед персоналу.

Тому є необхідність розробити комплекс рекомендацій для ефективного стимулювання персоналу готелю «Україна» в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УСТРОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»

3.1 Порядок спонукання до праці працівників у готелі «Україна»

На арені сучасного туристичного ринку основними економічними принципами господарювання готелю «Україна» є самоокупність та прибуток.

Основним елементом стратегії економічного розвитку готельного комплексу «Україна» є система мотивації та стимулів робітників підприємства, що розробляється і удосконалюється керівником. Головна мета такої стратегії не поступові результати, досягнення кінцевої цілі у раніше визначені строки. Стратегія мотивації персоналу у готелі грає важливу роль у процесі якісного обслуговування досягнути успіху в готельному бізнесі.

Існує кілька способів мотивувати персонал [34]:

1. Заробітна плата і бонуси: Важливо, щоб співробітники отримували достатню заробітну плату, щоб почувати себе цінними для готелю. Бонусні програми, наприклад, премії за досягнення певних обсягів продажів або задані цілі, також можуть бути ефективними для стимулювання робочої потужності.

2. Професійний розвиток: Надання співробітникам можливості отримувати нові знання та навички через семінари, тренінги або курси може стати великою мотивацією. Персонал буде відчувати, що дійсно розвивається професійно, що робить роботу цікавою та перспективною.

3. Визнання досягнень: Відзначення успіхів співробітників і похвала за виконувану роботу можуть грати важливу роль у мотивації персоналу. Видача сертифікатів, відзнак або нагород може показати, що їх робота цінується і є важливим елементом успіху готелю.

4. Командна робота і співпраця: Важливо створити атмосферу взаємодопомоги і співпраці серед персоналу. Заохочення командної роботи може стати чудовим способом підтримки мотивації та забезпечення ефективної роботи.

5. Робоче середовище: Забезпечення комфортного і безпечного робочого середовища також може позитивно вплинути на мотивацію персоналу. Надання необхідних ресурсів, інфраструктури та іншого обладнання можуть підвищити продуктивність і задоволення співробітників.

Основна мета зазначеної стратегії - спонукати всіх співробітників підприємства до досягнення результату своєї діяльності протягом певного періоду часу, а не в середині. Ця стратегія спрямована на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів і т.д. він призначений для об'єднання заходів, спрямованих на його підвищення. Загалом, стратегії, що стимулюють роботу працівників, включають 2 аспекти: матеріальний стимул та моральний стимул.

Основний упор в системі стимулювання людських ресурсів робиться на важливі методи стимулювання. Індивідуальний зарібок співробітників компанії визначається їх особистим трудовим внеском і якістю роботи.

Бонуси, що присуджуються співробітникам готелю, є важливою нагородою за якісну і сумлінну роботу, своєчасне досягнення цілей, самовідданість і ініціативу в процесі роботи. Крім того, працівники можуть бути частково або повністю позбавлені фінансових стимулів з боку Компанії з різних причин.Порушення службових обов'язків.Недбале ставлення до своїх справ.пізній.Серйозної шкоди компанії. Шкода репутації всього готельного бізнесу тощо.

Для більш детального вивчення людських факторів, що формують мотивацію і стимулюють до роботи, було проведено анонімне опитування персоналу готелю «Україна». В опитуванні взяли участь 20 співробітників

компанії. Опитування проводилося у формі анкет, в результаті чого виявлялася мотивація до роботи персоналу готелю «Україна».

Фактично, аналізуючи результати опитування, була досліджена і застосована теорія мотивації Герчикова.[7] типологічна модель Герчикова базується на перетині 2 осей: мотиваційної та трудової терапії. Автор розділив мотиви всіх творів на 2 типи [7]:

- Мотивація до успіху - це бажання отримати компенсацію за виконану роботу.
- Причини ухилення - бажання уникнути матеріальної або моральної шкоди, покарання за невиконання планів, неналежне виконання обов'язків або порушення робочого контракту.

Досліджувана теорія складається з 4 квадрантів відповідно до схеми:

- I квадрант. Підвищення продуктивності праці пропорційно задоволенню мотиваційних очікувань працівника і обмежене тільки " природними " межами.

- Підвищення продуктивності працівників з ухильною мотивацією у другому квадранті в основному обмежено: - підвищення продуктивності працівників з ухильною мотивацією у другому квадранті в основному обмежено: - підвищення продуктивності працівників з ухильною мотивацією у другому квадранті в основному обмежено завдання (стандартне значення).Здатність керівника довести провину співробітника в разі невиконання завдання.

- III квадрант. Рівень деструктивних реакцій працівників, як правило, обмежений і часто зводиться до пасивної трудової поведінки та «роботи за правилами» (сувора лінія). Однак, якщо в групі, що знаходиться в конфлікті з керівництвом організації, з'являється сильний лідер (а це може бути тільки незадоволений співробітник з IV квадранту), він може направити співробітника

з ухильною мотивацією і «розпалити вогонь» до крайніх форм деструктивної поведінки аж до повного руйнування організації (пунктирна лінія).

- IV квадрант якщо умови праці організації і система стимулювання суперечать мотиваційним очікуванням співробітника, велика ймовірність того, що він отримає деструктивну трудову поведінку, яка проявляється в досить різкій формі. Але, швидше за все, до руйнування організації справа не дійде.

Автори теорії виділяють стимули, тобто зовнішні фактори, що впливають на людину, і мотивацію, тобто те, що людина визначає для себе. Основна концепція теорії полягає у внутрішній мотивації персоналу. Нижче наведено 5 типів мотивації та короткі характеристики цієї концепції [7].

Інструментальний тип (ІН). Цей тип працівника розглядає роботу лише як джерело доходу. Мета полягає не тільки в тому, щоб заробляти гроші, але і досягати максимуму з повною відданістю своєму бізнесу. Складність і якість умов праці безпосередньо впливають на рівень доходу, тому працівники з типом обладнання беруть на себе будь-яку роботу. Несприятливі умови означають більший дохід.

Професійний тип (ПР). Цей тип працівника буде оцінювати роботу залежно від її змісту і в будь-якому випадку буде демонструвати професійні навички. Ці співробітники вважають за краще незалежність у своїй роботі і відрізняються високою професійною гідністю. До лідерів часто ставляться з певною часткою іронії. Згідно зі статистикою, це професійний тип співробітників, який швидко просувається по кар'єрних сходах і стає кращим співробітником.

Патріотичний тип (ПА). Цей тип працівника живе і працює для цілей компанії. Вони хочуть, щоб їх вимагала компанія, вони готові приступити до будь-якої роботи, працювати більше, ніж вказано, щоб отримати загальну ціну. Для них важливо загальне сприйняття участі в спільних досягненнях.

Хазяйський тип (ХА). Це виражається в добровільному прийнятті працівником всієї відповідальності за виконувану роботу. Співробітники з такою мотивацією працюють з максимальною ефективністю, наполягаючи на особливому інтересі і високій заробітній платі, без необхідності додаткових інструкцій і постійного контролю. Співробітники з перевагою мотивації до роботи, ймовірно, є найбільш ефективними з точки зору коефіцієнтів економічної ефективності.

Люмпенізований тип (ЛЮ). Цей тип працівника не мотивований ефективно працювати і не прагне до професійного розвитку чи підвищення кваліфікації. Людина максимально безвідповідальний і уникає роботи, що тягне за собою деякі наслідки. Його головне бажання-звести до мінімуму трудові зусилля до рівня, прийняттого для його безпосереднього начальника. Але він зручний: він може призначати завдання, на які співробітники інших типів мотивів не погоджуються. Крім того, працівники типу уникнення - єдині працівники, стиль управління менеджментом яких є ефективним і, отже, виправданим.

Таким чином, знаючи особливості мотивації персоналу, можна прогнозувати ефективність застосування різних методів стимулювання до різних типів працівників (див. табл. 3.1).

Необхідно відмітити наступне:

- «базова» – найбільш орієнтованість цієї форми стимулювання на людину з цим типом мотивації;
- «застосовна» – ця форма стимулювання може бути використана;
- «нейтральна» – застосування цієї форми стимулювання не зробить ніякої дії на людину і він продовжуватиме діяти як раніше;
- «заборонена» – застосування цієї форми стимулювання приведе до прямо протилежного ефекту і, можливо, до деструктивної поведінки.

На підготовчому етапі під час аналізу мотиваційної системи персоналу готелю «Україна» було проведено збір інформації методом анкетування. Під час розробки анкетування відбулась класифікація персоналу за підрозділами, віком, професійним рівнем навичок тощо. Адже система стимулювання може змінюватись індивідуально для кожної групи. Це дослідження проводилося на групі менеджерів готелю «Україна».

Таблиця 3.1 – Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання у готелі «Україна»

Види стимулювання	Типи мотивації				
	ІН	ПР	ПА	ХА	ЛЮ
Примушення	Застосовні в грошовій формі	Заборонені	Застосовні в знаковій формі	Заборонені	Базові
Матеріальна мотивація	Базові	Застосовні	Нейтральні	Застосовні	Нейтральні
Вдячність та лаври	Заборонені	Застосовні	Базові	Нейтральні	Нейтральні
Організаційні (гнучкий графік та робоча обстановка)	Нейтральні	Базові	Нейтральні	Застосовні	Заборонені
Кар'єрний ріст	Застосовні	Базові	Нейтральні	Застосовні	Заборонені
Командні заходи та керування	Нейтральне	Застосовні	Застосовні	Базове	Заборонено

Тестова анкета (див. Додаток Г) містить 18 питань і ділиться на наступні блоки:

- «паспорт» (1 – 4);
- ставлення людини до своїх обов'язків, робота як діяльність (5 – 8);
- заробітна плата (9 – 10);
- працівник і організація, колектив (11, 13);
- працівник і співволодіння організацією (14);
- питання кваліфікації та посади (12, 15 – 18).

Усі представлені питання анкети закриті. У респондента є можливість дати дві відповіді на більшість питань.

Такий підхід дає повну картину як типу працівника за теорією Герчикова, так і особисті мотиви працівника в компанії.

При опитуванні співробітників в першу чергу необхідно уточнити мету цього опитування, яка полягає в поліпшенні системи мотивації співробітників і поліпшенні робочого середовища. Також необхідно уточнити порядок відповідей на питання, особливо на питання 10 і 18.

Під час обробки отриманого матеріалу спочатку формуються індивідуальні мотиви, оскільки респонденту надається не тільки вибір відповіді, але і ви можете написати свій власний варіант.

На другому етапі був проведений розрахунок і загальний аналіз відповідей в анкеті кожного співробітника. Тепер, коли я написав мотиваційний код для всіх варіантів запитань і відповідей, я підрахував, скільки разів кожен тип коду буде в доданому коді.

Потім загальна кількість балів, набраних учасниками за кожним із 5 типів навчальних мотивів, була розділена на загальну кількість цих відповідей.

Таким чином, було проаналізовано результати кожного працівника та виявлено тип мотиваційного профілю кожного працівника, що був задіяний в експерименті. Отримані дані по кожному респонденту виведені та підсумовані.

Таблиця 3.2 – Узагальнення та систематизація проведеного анкетування

№ Питань	Типи трудової мотивації (номерами) відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ХА	ЛЮ
1	2	3	4	5	6
1	—	—	—	—	—
2	—	—	—	—	—
3	—	—	—	—	—
4	—	—	—	—	—
5	3	2	5	1	4
6	4	2	3	1	5
7	3	2	5	4	1
8	3	2	5	3	1
9	1	2	3	5	4
10.2	3	3	3	3	—
10.3	3	1	1	—	3
10.4	—	1	—	—	3
10.5	1	1	3	1	3
10.6	1	—	3	—	1
10.7	1	1		3	3
10.8	—	—	—	1	—
10.9	3	3	—	—	1
11.	2	3	1	5	4
12.	4	3	2	1	5
13.	4	2	1	3	5
14.	2	4	1	3,1	5
15.	2	1	5	3	4
16.	2	1	5	5	3

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
18.1	3,7	1,5	2	5	4
18.2	3,6	3,5	2	2,3	5,8

Отримані дані занесено у таблицю 3.3.

Таким чином, з табл. 3.3 видно, що переважаючим типом мотивації в досліджуваній групі співробітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний). Ще раз це можна показати графічно для візуалізації результатів дослідження (див. рис. 3.1).

Таблиця 3.3 – Дані по кожному респонденту

Тип мотивації	Частота тієї, що зустрічається	Кількість відповідей респондентів	Індекс*	Ранг
ІН	39	138	0,283	1
ПР	35		0,254	2
ПА	25		0,181	3
ГО	15		0,109	5
ЛЮ	22		0,159	4

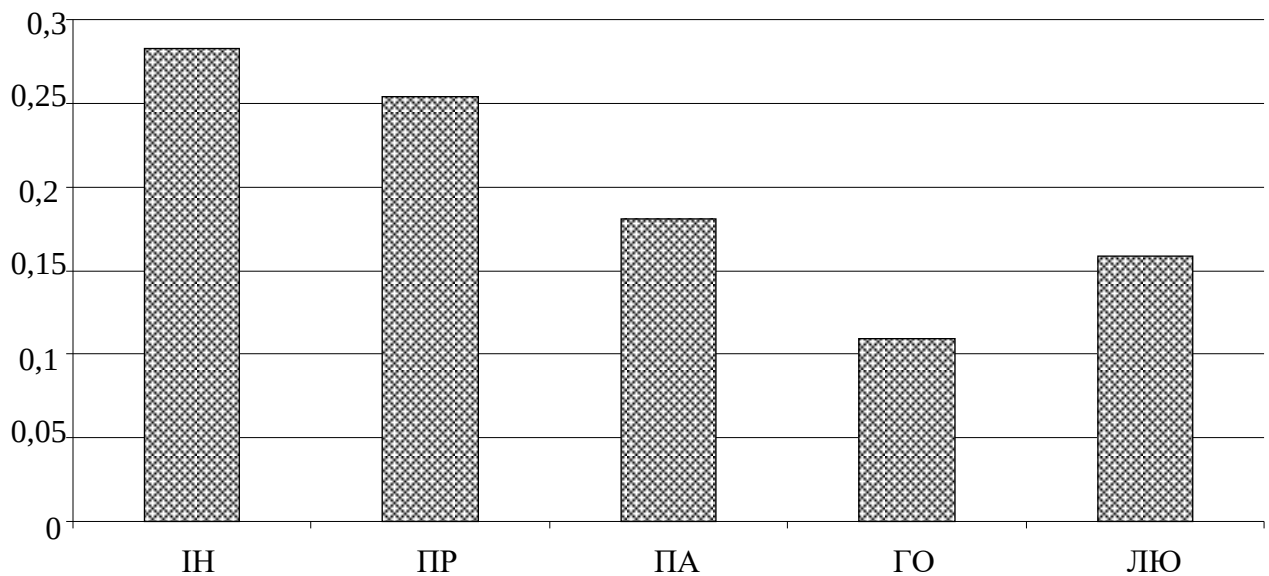


Рис. 3.1 – Дані по кожному респонденту

Підводячи підсумки опитування, розглядаючи результати визначення типу мотивації співробітників готельного комплексу, можна зробити висновок, що важелі стимулювання дослідницької групи включають матеріальну винагороду, моральне і організаційне заохочення і покарання (скасування бонусів, штрафів і т.д.).

3.2 Рекомендації щодо розробки устрою мотивації працівників готелю

Практичне дослідження та аналіз виявили причина та фактори, що впливають на низький рівень системи мотивації персоналу готелю «Україна». Підбиваючи підсумки практичного дослідження мотивації робітників підприємства можна зробити рекомендації та запропонувати методи підвищення ефективності мотивації персоналу в готельному бізнесі.

В першу чергу покращення роботи працівників можливе лише за дотримання умов [20]:

- підвищення професійної кваліфікації працівників;
- покращення командних зв'язків;
- матеріальне та нематеріальне заохочення;
- введення програм teambuilding;
- мінімізація особистісних конфліктів тощо.

Проаналізувавши теперішню систему мотивації доречно було б запропонувати нові методи мотивації, або ж покращені методи матеріальної та нематеріальної мотивації в готелі.

Прикладами нематеріальної мотивації можуть виступити [20]:

- постановка перед керівниками підрозділів чітко сформульованих завдань;
- аналіз не тільки результату роботи служби чи підрозділу, але індивідуальний внесок кожного працівника;

- залучення на семінари, тренінги;
- прозора система оплати праці працівників в компанії;
- похвала та прояв поваги до працівників привселюдно, акцентування на значимості його в команді та організації.

Ще один з важелів, що може за мотивувати персонал – професійна кар'єра. Кар'єрний ріст має великий вплив на менеджерів великих компаній на сьогоднішній день. Це дає змогу брати внутрішній потенціал працівників та поєднувати з цілим комплексом заходів, що призводить до розвитку професійного потенціалу співробітників.

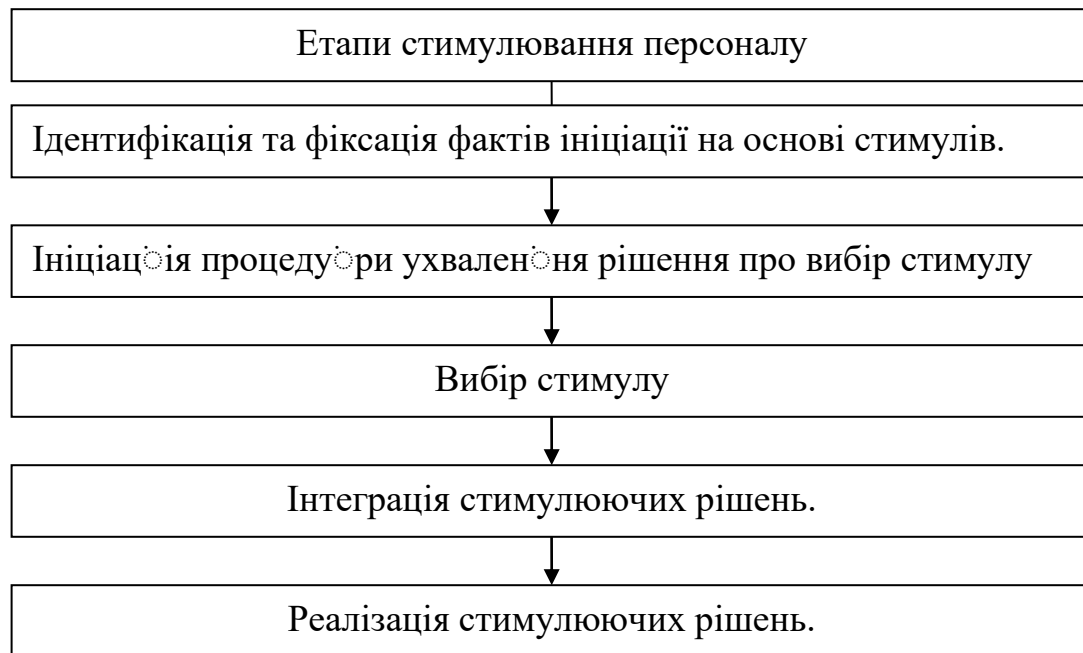


Рис. 3.2 – Етапи стимулювання персоналу

Сьогодні особливу популярність набувають тренінг-програми. Тренінги можна проводити на базі інших готельних комплексів для освоєння нових знань, зміцнення зв'язків в колективі, а також обмін досвідом керівників різних компаній. Також тренінги можна організовувати власне у готелі не відриваючись від процесу обслуговування гостей. В процесі такого тренінгу

з'являється шанс для покращення чи прояву професіоналізму працівників шляхом надання нових теоретичних та практичних знань. Також можливе оновлення кваліфікаційних вимог, де важливою ознакою будуть особисті якості людини.

Якщо ви шукаєте тренінги для готельного бізнесу, то можна звернутися до професійних організацій, які спеціалізуються на готельному менеджменті, таких як International Hotel & Restaurant Association (IHRA) або American Hotel & Lodging Association (AH&LA). Вони можуть пропонувати тренінгові програми, семінари та вебінари з актуальних питань готельного бізнесу.

Далі опишемо приклад тренінгу-конструктору «Управління персоналом». Цей тренінг є корпоративним чи індивідуальним під замовлення. Концепція тренінгу буде цікава для керівників, чарівників відділу персоналу [8].

Формат проведення: онлайн або офлайн за вбором готельного комплексу.

У програмі тренінгу-конструктора «Управління персоналом» будуть розкриті наступні теми [8]:

1. Ефективний менеджмент.
2. Делегування, постановка задач та зворотній зв'язок.
3. Пошук, підбір та оцінка найкращих.
4. Адаптація – справа емоційна.
5. Матеріальна та нематеріальна мотивації.
6. Навички комунікації керівника з співробітником.
7. Замученість, бренд роботодавці, корпоративна культура.
8. Емоційний інтелект в роботі керівника.
9. Тайм-менеджмент та ефективне планування.

Бізнес – тренер: Ольга Добровольська.

Ціна навчання: від 9800 грн до 18800 грн.

Проаналізуємо пропозиції від вже існуючих тренінг компаній [26]:

Таблиця 3.4 – Аналіз існуючих тренінг-заходів

Назва тренінгу	Компанія	Ціна	Час	Характеристика
Школа «Хорека»	Тренінговий цент Вікторії Буник	3500	12 занять	Проводиться лише для керівників готелів та управлінського складу відділів
Ефективна психологія	Центр Наталії Кравченко	1600	34 години	Контроль психології для всіх говорить про поведінку на робочому місці
Думай яквласник	Центр Наталії Кравченко	2000	15 годин	Це вважається новим поглядом на сучасні бізнес-ідеї
Результативний адміністратор	Тренінговий цент Вікторії Буник	2000	8 занять	Кваліфікований навчальний курс для офіціантів розповідає про управління та правозастосування

Для утворення сильного колективу існує командний менеджмент, який складається з трьох елементів:

- team skills – командна робота;
- team spirit –командний дух;
- team building – механічні дії по підбору команди.

Ці концепції інтегровані в щось важливе: побудова команди.¹ щоб реалізувати це, досить організувати ігри, в яких беруть участь різні співробітники відділу.

Одним з найбільш поширених варіантів тимбілдинга є гра по тимбілдингу, яка проводиться не тільки для розваги, але і для визначення конкретних якостей співробітників і навчання їх ефективній взаємодії. Ідей для таких ігор багато: від класичних змагань з легкої атлетики до складних психологічних ігор і творчих ігор.

Цікаві ідеї для створення команди протягом всієї гри:

Майстер-клас з гри на барабанах. Гра на барабанах відмінно знімає стрес і допомагає розкрити індивідуальність. Такі заняття можна проводити в кімнаті або в місці зі свіжим повітрям. Нарешті, співробітники можуть грати прості мелодії на професійній драм-машині або складати національний гімн компанії.

Ігри розуму. Різні тести, ігри і т.д. де і коли. Інші змусять ваших співробітників взаємодіяти та приймати спільні рішення, а також перевіряти свої знання та гнучкість.

Тематична гра. Скажімо, кожному працівникові призначається роль, а команда переноситься в іншу реальність для досягнення певних цілей (вижити і закінчити серію з мінімальними втратами). У цей тип гри зазвичай грають, коли в бізнес-процеси компанії впроваджуються інновації, щоб допомогти команді адаптуватися.

Музичний конкурс. Ідей для подібних ігор безліч: від караоке-боїв до грандіозних шоу талантів за участю всієї команди компанії. При цьому співробітник сам може вибрати номери і учасників, проголосувавши в чаті компанії або на внутрішніх сторінках компанії в соціальних мережах.

Заняття в приміщенні можна проводити цілий рік незалежно від погоди. Якщо всю вашу команду складно розмістити в офісі, то ви можете орендувати такі локації:

- банкетний або конференц-зал;
- просторий лофт;
- кафе або ресторан;
- паровоз.

Ідея створення команди в приміщенні може бути зовсім іншою, але найпоширенішими є різні творчі, інтелектуальні та психологічні ігри, в які можна легко грати в обмеженому просторі.

Серед найпопулярніших тим: гра "Вікторина".

Щоб бути організованим, вам потрібен просторий зал і великий екран з безліччю питань на різні теми. Гра складається з декількох раундів, в яких команда одночасно відповідає на письмові запитання та робить ставки, щоб збільшити рахунок. Великою перевагою вікторини є можливість одночасної участі в грі великої кількості людей. Вовняні кульки.

Суть гри полягає в тому, що ведучий представляє безлад 1 з учасників, задає їм питання або просить що-небудь розповісти про себе. Частина мотузки опускається в ручку, і м'яч передається від учасника до учасника, в результаті чого всі гравці потрапляють в мотузку з усіх боків. Окрім того, що в цю гру Дуже весело грати (особливо з креативними ведучими), цей процес також створює чудові фотографії. Де логіка? Гра заснована на однойменному телешоу і дуже захоплююча і динамічна. Члени команди повинні зіставляти різні звуки і зображення, придумувати щось, що їх об'єднує, працювати над розшифровкою повідомлень і розгадуванням загадок.

Існує також багато різних ігор, які допомагають створити сильну та незнищенну команду (див табл. 3.5).

Аналізуючи виклад освітньої програми в таблиці 3.4, можна зробити висновок, що курс в першу чергу спрямований на підвищення кваліфікації, засвоєння нових знань і оволодіння сучасними бізнес-ідеями. Я думаю, що було

б доречно, якби туди була відправлена група офіціантів для спільного навчання, щоб організація акції скористалася навчанням "ефективного менеджера".

Таблиця 3.5 – Види тимбілдингу

Назва виду	Опис	Призначення
1	2	3
Спортивний	Людина, яка звикла до тихої роботи, монотонного виконання завдань, виконує складні завдання, пов'язані з фізичними навантаженнями, адреналіном.	У крайніх випадках співробітники можуть проявити себе по-новому і стати лідерами громадської думки.
Творчий	Театральні та музичні постанови, літературні вечори, танцювальні конкурси, історичне моделювання допомагають знайти свої сильні сторони	Вони дивляться на членів команди по-новому, а не в звичній офісній обстановці, допомагають розкрити свої таланти і проявити себе в нестандартних умовах.
Інтелектуальний	Інтелектуальних ігор, квестів, фотополювання в міських умовах і звичайних виробів цілком достатньо, щоб проявити себе в незнайомій обстановці.	У команді може з'явитися взаємна повага, тому що це допоможе вам проявити себе в компанії, продемонструвати свої сильні сторони і вчитися у інших.
Психологічний	Психологічна гра, що імітує життя в команді.	Це допомагає виявити проблеми в робочій групі і з'ясувати справжню причину конфлікту.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Екстримальний	Гонки, скелелазіння, спуск по гірських річках, пірнання в морські глибини, Командні види спорту.	Якщо команда не змінює місце протягом тривалого часу, це пригнічує моральний дух і настрій, тому час, проведений з колегами, безумовно покращує настрій і справляє загальне враження. Цей тип тимбілдінга є найпопулярнішим

Також неможливо відмовитися від класичної моделі мотивації персоналу на підприємстві, яка являє собою систему грошових стимулів. Сьогодні гроші-це двигун, який крок за кроком просуває кожну людину. Вони спонукають людину жити кращим життям, а цього не відбувається без професійного зростання і високої заробітної плати.

Фінансова мотивація включає заробітну плату, бонуси, надбавки, бонуси за роботу тощо.

Визначення розміру компенсації для окремих співробітників здійснюється начальником відділу. У той же час частина коштів може бути виділена для використання тільки в разі стимулювання праці і поліпшення умов праці. Однаковий розподіл виплат між співробітниками відділу повністю виключено декомунізовано. Для диференційованих стимулів встановлюються нижній і верхній межі-від 5% до 25% від ціни на робочому місці. Що стосується повного зняття платежів, Це має бути узгоджено з вищим керівництвом.

Виплати за якість роботи і професійний розвиток проводяться у вигляді надбавок до офіційної заробітної плати (ціна робочого місця і ціна праці), але не

перевищують 35-40% від вартості робочого місця. Таким чином, зарплата працівника на 90% залежить від якості роботи.

Щорічна фінансова компенсація проводиться за результатами роботи підприємства в цілому і виплачується тільки керівнику і керівництву підрозділу. Пропонований спосіб оплати «працює» наступним чином: за результатами дослідження визначається рейтинг департаменту, і в залежності від нього і показників діяльності готельного бізнесу в цілому створюється загальний і диференційований фонд, що складається з річних матеріальних компенсацій та індивідуальних компенсаційних ставок.

Крім того, фінансові стимули для персоналу готелю можуть бути запропоновані на негрошовій основі:

- Страхування.
- Соціальний пакет.
- Перевага.
- Туристичний пакет.
- Святкові подарунки.
- Для фітнес-клубів, здачі в оренду житла і т.д. Оплата компанією реєстрації.

Подарунки до свят чи її розіграш в готельному підприємстві може стати не поганим стимулом для роботи працівників. Наприклад, можна розробити систему, за якої оголошується конкурс серед персоналу, переможець може бути один та топ 5 після нього отримують менші, проте достойні подарунки. Це можна розгорнути наступним чином:

1. На початку нового сезону заїздів людей в готельний комплекс «Україна» керівництво оголошує конкурс серед персоналу «Працівник сезону».
2. Директор компанії роздає вказівки керівникам підрозділів, де зазначені критерії відбору.

3. Кожний тиждень пудуть складатися рейтинги працівників кожного відділу.
4. У кінці сезону з кожного підрозділу виділяють кращого працівника. Всі відомості подаються до директора.
5. Директор за допомоги спеціальної фірми організовує свято, де кожен працівник готелю може привести свою родину чи прийти сам. Під час вечору будуть оголошені фіналісти конкурсу «Працівник сезону».
6. Проводить анонімне голосування.
7. Підрахунок голосування.
8. Оголошується переможець конкурсу «Працівник сезону» та йому вручають подарунок та нагороду.
9. Вручення маленьких призів фіналістам конкурсу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження та отримані результати по аналізу соціально-економічної системи та мотивації праці персоналу у готелі «Україна» м.Черкаси спонукає зробити наступні висновки.

Якісний сервіс і задоволені гості безпосередньо залежать від задоволеності і мотивації співробітників, тому дотримання систем і методів, що спонукають персонал працювати в готелі, має вирішальне значення. Заохочення персоналу має бути всеосяжним і ґрунтуватися на розумінні співробітниками організації людських ресурсів або людського капіталу. Метою мотивації персоналу є досягнення максимальної ефективності та продуктивності. В сучасних умовах мотивація персоналу характеризується зростаючою роллю в особистості співробітника. Заохочення персоналу можуть допомогти зберегти талановитих співробітників, підвищити рівень продуктивності та покращити загальну репутацію готелю. Фінансові стимули, визнання досягнень, можливості професійного розвитку, робота в команді тощо.різні методи мотивації, такі як. він використовується, щоб допомогти персоналу працювати на високому рівні та досягти бажаних цілей.

Готель «Україна» в місті Черкаси була обрана в якості емпіричної основи для вивчення мотиваційної системи. В ході практичних досліджень компанія об'єднує середню цінову політику і високу якість обслуговування, щоб забезпечити комфорт і затишок всім гостям готелю. Згідно з опитуванням загальне враження від відвідувачів - це готель з невимушеною атмосферою, персонал готельного комплексу віддає данину поваги кожному клієнту. Підвищення рівня сервісу та підвищення комфорту проживання в готелі «Україна» в місті Черкаси є пріоритетом для команди.

Високий рівень обслуговування робить надійне ім'я на ринку туристичних послуг, за яким буде йти більше клієнтів. На платформі

Booking.com рейтинг готелю «України» складає 8,8. За даними та шкалою оцінювання на платформі такий рейтинг є блискучою оцінкою готельного господарювання. Найвищим балом оцінили роботу персоналу в готельному підприємстві.

Також був проведений SWOT-аналіз і дана оцінку персоналу готелю «Україна». Проведено аналіз впливу роботи та виконання посадових обов'язків працівників на результат роботи цілого підприємства.

Більшість співробітників готельного комплексу мають великий досвід роботи. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий. Недоліком в організації управління персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

Основний упор в системі стимулювання людських ресурсів робиться на важливі методи стимулювання. Індивідуальний зарібок співробітників компанії визначається їх особистим трудовим внеском і якістю роботи.

Для більш чіткого розуміння впливу мотиваційної системи готелю «Україна» було проведено опитування 20 співробітників адміністративного відділу. Опитування проводилося у формі анкетування. Метою опитування було визначити основні типи співробітників обслуговуючого персоналу готелю «Україна». Аналіз вхідних даних виконується наступним чином - проводився з використанням теорії мотивації Герчикова.

Дослідження показало, що ІН (інструментальна мотивація) була найпоширенішим типом мотивації для опитаної групи співробітників, а потім ПР (професійна мотивація). Таким чином, найефективнішою мотивацією для опитаної групи працівників є матеріальне, моральне та організаційне заохочення та покарання (наприклад, позбавлення пільг).

На підставі результатів дослідження системи мотивації співробітників підприємства були запропоновані різні способи мотивації і стимулювання персоналу готелю «Україна».

Одним із запропонованих методів стимуляції було тренування. Освітні програми Сьогодні особливо популярні. Він запропонував програму "training designer" "Управління персоналом", навчання за якою можна проводити на базі інших готельних комплексів для отримання нових знань, зміцнення командних зв'язків та обміну досвідом керівників різних компаній, а також провів аналіз поточної освітньої діяльності.

Після цього вам запропонували зануритися в управління командою і побудова команди. Проілюстрована концепція і суть компонентів тимбілдинга. Їм було надано перелік ігор, які заохочують командну роботу в команді та сприяють здоровій поведінці.

Також неможливо відмовитися від класичної моделі мотивації персоналу на підприємстві, яка являє собою систему грошових стимулів. Фінансова мотивація включає заробітну плату, бонуси, надбавки, бонуси за роботу тощо.

Крім того, фінансові стимули для персоналу готелю можуть бути запропоновані в негрошовій формі: страхівка, соціальні путівки, ваучери, святкові подарунки тощо.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Зовнішня і внутрішня мотивації. URL : <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/zovnishnya-i-vnutrishnya-motivaciya/> (дата звернення: 13.10.2023).
2. Кияниця А. Стратегія і тактика управління підприємствами готельного господарства та туризму в Україні. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 1999. № 3. С. 149-159.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання–Прес, 2006. 313 с.
4. Мотивація і стимулювання персоналу . URL : https://pidru4niki.com/74338/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_personalu (дата звернення: 11.11.2023).
5. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку : підручник. Одеса : ОКФА, 2008. 298 с.
6. Типологічна концепція Володимира Ісаковича Герчікова. URL : https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna_kontseptsiya_volodimira_isakovicha_gerchikova (дата звернення: 20.11.2023).
7. Тренінг–конструктор «Управління персоналом». URL : <https://sokrat.training/4102/> (дата звернення: 20.11.2023).
8. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.10. С. 189—194.
9. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С. 94-99.
10. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 288 с.

11. Брадул О.М, Шепелюк В.А., Шевченко Л.Я. Управлінський облік : навч.–практ. посіб. Київ : Кондор, 2017. №2. 352 с.
12. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень : підручник затверджений МОН України. Київ : ЦУЛ, 2018. 360 с.
13. Ладонько Л.С., Михайловська О.В. Менеджмент: теорія і практика : навч.посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 269 с.
14. Магопець О.А. Теоретико–методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності. *Економічні наук: зб. наук. праць Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. №. 20(2). С. 15-21.
15. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.11.2023).
16. Поворознюк, І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2017. Т. 27, № 3. С. 204–212.
17. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно–ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 271–274.
18. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно–ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf>. (дата звернення 12.11.2023).
19. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Логістика*. 2016. №846. С. 11–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4 (дата звернення 12.11.2023).

20. Непочатенко В.О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення 19.11.2023).
21. Терещук І. А., Етапи та принципи впровадження інноваційних технологій в готелях : зб. наук. праць. Національний університет харчових технологій. 2014. № 9. С. 102–115
22. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 328 с.
23. Ткаченко О.П., Ткачова С.С., Тімченко О.Д., Ольшанський О.В Система мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу з позиції персоналу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. №2. С. 213–226.
24. Фаріон І.Д. Управлінський облік : підручник. Київ : ЦУЛ, 2018. 792 с.
25. Luthans F. Doh J. P. International Management: Culture, strategy and behavior. New York: McGrawHill, 2011. ED. 8. 672 p.
26. Виханський О.С. Наумов А.К. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: підручник. Москва : Магістр: ИНФРА–М, 2014. №2. 576 с.
27. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон: Олді–плюс, 2013. 342 с.
28. Організація роботи служб готелю. URL: <https://studfile.net/preview/9436740/page:9/> (дата звернення 19.11.2023).
29. Середня зарплата в категорії «Готельно–ресторанний бізнес, туризм» в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/?page=1> (дата звернення 25.11.2023).
30. Офіційний сайт готелю «Україна» URL: <https://ukraina-hotel.org/html> (дата звернення 12.11.2023).

31. Сегеда І.В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 445-454.
32. Розробка тренінгів. URL: <http://reikartzhospitality.com/trainings/razrabotka-treningov.html> (дата звернення 12.11.2023).
33. Віндюк А.В. Професійна підготовка майбутніх фахівців з готельно-курортної справи в умовах ступеневої освіти: теорія та методика : монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 340 с.
34. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 2-ге вид. 440 с.
35. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Transformation of the Personnel Management System of a Typical Hospitality Enterprise into an Innovative Structure. *Економічний простір*. 2020. №164. С.129-133.
36. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава. Науково-практичний журнал*. 2021. №2. С.19-23.
37. Андрійчук, Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4 (дата звернення 12.11.2023).
38. Томаля, Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2, т. 2. С. 271-274.
39. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №5. С. 113-117.
40. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2013. № 26. С. 72-76.

41. Рюмин С. Метод 360 градусов: Эффективная система оценки в организации. Менеджмент и менеджер. 2012. № 10. С. 38–46.
42. Виханський О.С., Наумов А.К. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. Москва. : Магістр: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
43. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: навчальний підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
44. Розметова О.Г., Мостенська Т.Л., Влодарчик Т.В. Організація готельного господарства: підручник. Кам'янець-Подільський: «Абетка». 2014. 432с.
45. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон Олді-плюс, 2013. 342 с.
46. Травін В.В., Дятлов В.А. Управління персоналом компанії: навч. посіб. Москва: Справа, 2012. 272 с.
47. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. №4. 563 с.
48. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 216 с.
49. Брадул О.М., Шепелюк В.А., Шевченко Л.Я. Управлінський облік: навч.-практ. посіб. Київ: Кондор, 2017. №2. 352 с.
50. Гальченко В. В. Організація мотивації та стимулювання праці персоналу готелю. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : матеріали міжнар. наук. конф., 10 лист. 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 827–830.