

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 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ РОБОТИ
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконала: студент II курсу, групи МТЕ-410м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

Фесак Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Журавльова С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище 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

«___» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Фесак Дарини Олександрівни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Мотивація персоналу як запорука успішної роботи готельного підприємства

керівник роботи (проекту) Журавльова С.М., к.е.н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 336

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні звіти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні засади мотивації персоналу на підприємствах гостинності. 2) Аналіз мотивації персоналу мережі готелів Reikartz Hotel Group. 3) Вдосконалення системи мотивації персоналу на готельному підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 17 таблиць і 12 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілій С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	20.12. 2021	виконано

Студент

_____ (підпис)

Фесак Д.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Журавльова С.М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу готельного підприємства. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз системи мотивації персоналу і запропонування рекомендації по її вдосконаленню. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: досліджено теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві; проаналізовано діяльність мережі готелів Reikartz Hotel Group; надані рекомендації щодо розробки методів системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

Об'єктом наукового дослідження є персонал готельного підприємства.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод для вивчення основних засад функціонування готельного бізнесу, його сучасних організаційних форм та історичного розвитку; системно-структурний метод використаний для аналізу системи соціальних механізмів управління персоналом готелів, теоретичного узагальнення; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний – для дослідження ринкових процесів у сфері готельних послуг; прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку готельних послуг.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації,

Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу готельного підприємства готель «Reikartz Запоріжжя», що дозволить значно підвищити ефективність діяльності цього підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені на основі проведеного аналізу заходи можуть бути використані в діяльності підприємств туристичної галузі і дозволять удосконалити діяльність в контексті мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. (довідка № 3/15 від 22.11.2021 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021» (НУ «Запорізька політехніка» 2021) та I Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Старобільськ 2021), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 102 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 12 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Фесак Д.О. Мотивація персоналу як запорука успішної роботи готельного підприємства. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуті теоретичні засади мотивації персоналу на підприємствах гостинності. Узагальнено наукові положення сутності і

значення мотивації як складової трудової діяльності. Проаналізовано мотивацію персоналу мережі готелів Reikartz Hotel Group. Виявлені показники стандартів якості обслуговування у готелі «Reikartz Запоріжжя». Обґрунтовані системи мотивації персоналу у готелі «Reikartz Запоріжжя». Розроблені рекомендації щодо системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

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

ANNOTATION

Fesak D.O. Staff Motivation as the Keystone to Successful Operation of Hotel Business. – Qualifying work.

The theoretical bases of personnel motivation at hospitality enterprises are considered in the work. The scientific provisions of the essence and significance of motivation as a component of labor activity are generalized. The motivation of the staff of the Reikartz Hotel Group hotel chain is analyzed. Indicators of quality standards of service in the hotel «Reikartz Zaporozhye» were revealed. Justified staff motivation systems at the Reikartz Zaporizhia Hotel. Recommendations for the staff motivation system of the Reikartz Zaporizhia Hotel have been developed.

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

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

м. – місто

млн. – мільйон

од. – одиниця

ПДВ – податок на додану вартість

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.ін. – таке інше

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ	12
1.1. Сутність і значення мотивації як складової трудової діяльності	12
1.2. Класичні теорії мотивації персоналу	21
1.3. Особливості мотивації персоналу готельного підприємства	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ REIKARTZ HOTEL GROUP	44
2.1. Історія компанії Reikartz	44
2.2. Характеристика діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя»	53
2.3. Показники стандартів якості обслуговування у готелі «Reikartz Запоріжжя»	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	74
3.1. Системи мотивації персоналу у готелі «Reikartz Запоріжжя»	74
3.2. Рекомендації щодо розробки системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя»	90
ВИСНОВКИ	100
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	103
ДОДАТКИ	108
Додаток А	109

ВСТУП

Актуальність теми обґрунтовується тим, що в сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу готельного підприємства. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Мотивація персоналу повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої працівник організації розглядається як людський ресурс чи людський капітал. Задачею мотивації персоналу є забезпечення максимальної ефективності і продуктивності праці.

Особливістю мотивації персоналу в сучасних умовах є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система мотивації. В цих мінливих умовах ринкових реалій досі відсутня стала теоретична концепція щодо співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників і найбільш ефективних методів управління, а отже, в практичній діяльності вітчизняних підприємств наявні найрізноманітніші підходи до вирішення питанні мотивації персоналу.

Теоретико-методологічною основою дослідження є концептуальні теоретичні положення, подані в сучасних роботах вчених, таких як: Єгоршин А.П., Кібанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопашин А.В., Папирян А.Р., Чуднівський А.Д., Іванківська Л. та інші. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних засад організації управління готельним господарством в країні зробили такі автори, як: Л.Г. Агафонова, Н.Е. Аванесова, Л.О. Малик, І.В. Сегеда, Т.І. Ткаченко та інші.

Останнім часом над питанням дослідження системи мотивації, підвищення кваліфікації, розробки інноваційних методів і методики навчання, зокрема й персоналу готелів, у своїх працях займаються багато

науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Журавльова, В. Зайцева, Т. Шелеметьєва, С. Цвілий, та інші.

Мета дипломної роботи – проаналізувати систему мотивації персоналу і запропонувати рекомендації по її вдосконаленню.

Досягнення поставленої мети передбачається здійснити шляхом вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати мотивацію персоналу мережі готелів Reikartz Hotel Group;
- надати рекомендації щодо розробки системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

Об’єкт дослідження – персонал готельного підприємства.

Предмет дослідження – система мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод для вивчення основних засад функціонування готельного бізнесу, його сучасних організаційних форм та історичного розвитку; системно-структурний метод використаний для аналізу системи соціальних механізмів управління персоналом готелів, теоретичного узагальнення; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний – для дослідження ринкових процесів у сфері готельних послуг; прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку готельних послуг.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу готельного підприємства готель «Reikartz Запоріжжя», що дозволить значно підвищити ефективність діяльності цього підприємства.

Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені на основі

проведеного аналізу заходи можуть бути використані в діяльності підприємств туристичної галузі і дозволять удосконалити діяльність в контексті мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021» (НУ «Запорізька політехніка» 2021) та I Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Старобільськ 2021) за результатами яких опубліковано тези доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 102 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність і значення мотивації як складової трудової діяльності

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Методологічною базою дослідження проблем трудової мотивації є праці провідних закордонних і вітчизняних учених і практиків ХХ століття. Адаптуючи їх досвід до сучасних умов господарювання і розробляючи більш удосконалені підходи до мотивації праці персоналу, українські вчені і практики активно досліджують проблеми формування мотиваційного механізму, що відповідає вимогам ринкових відносин, без органічного включення якого в систему корпоративного менеджменту неможливе забезпечення стабільної роботи підприємств, а отже, і створення в Україні розвинутої ринкової економіки [1].

В управлінні персоналом готельного підприємства мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонуки до ефективної праці. Отже, перш за все необхідно вивчити сутність основних понять.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом збудження в ньому потреб і надання можливостей задоволення цих потреб.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рисунку 1.1.

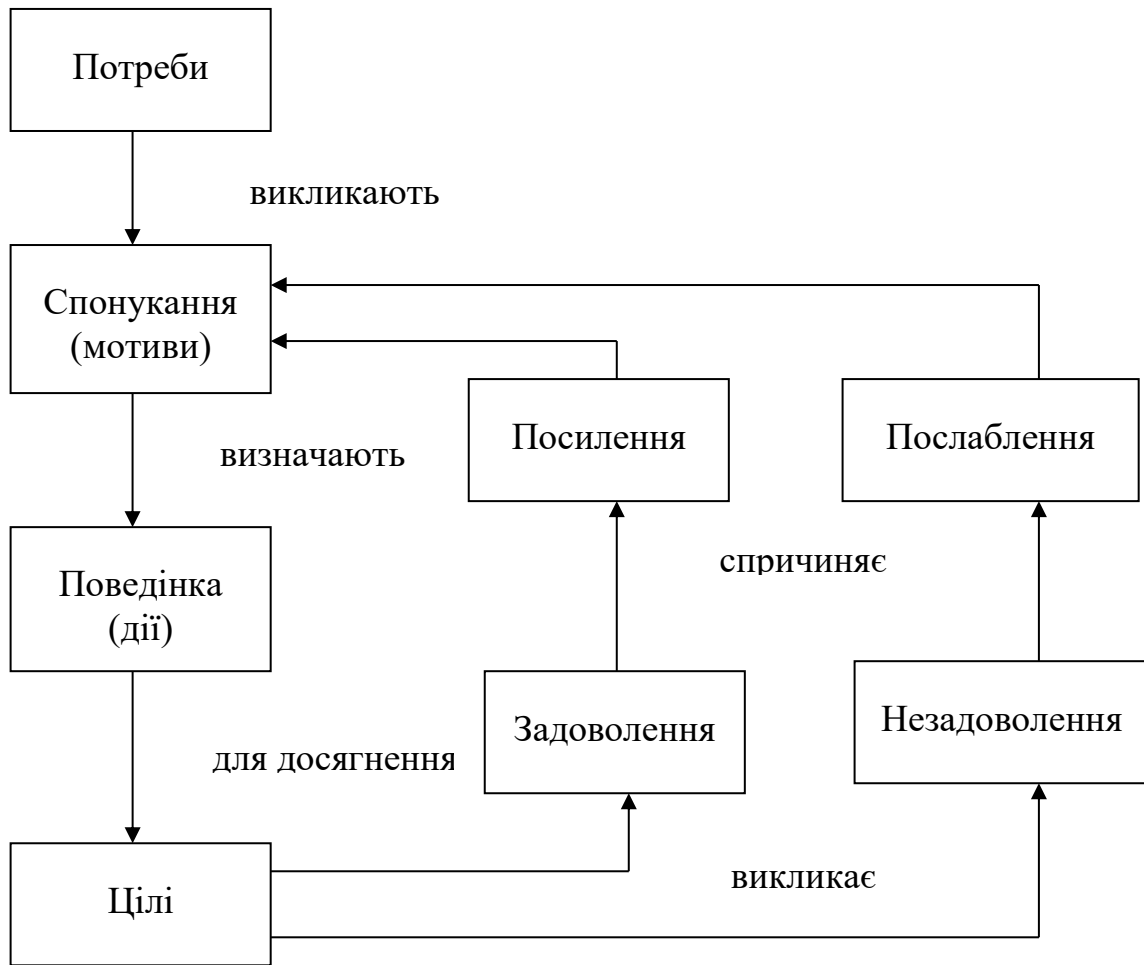


Рис. 1.1 – Спрощена модель процесу мотивації

Мотив – внутрішнє спонування (імпульс), яке змушує людину діяти певним чином.

Потреба – усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонування до дії. Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні закладені генетично, а вторинні виробляються в ході пізнання і досвіду. Потреби можна задовольнити винагородами [7].

Винагороди – це те, що людина вважає для себе цінним.

Стимул – це зовнішнє спонування до дії, причиною якого є інтерес (матеріальний, моральний, особистий або груповий). Процес використання різних стимулів для досягнення результатів називається стимулюванням.

Перерахуємо загальні стимули, які спонукають людину краще

працювати [5]:

- гроші;
- повага;
- самоствердження;
- почуття приналежності до організації;
- приємна робоча обстановка;
- похвала;
- гнучкий графік роботи;
- усвідомлення себе членом команди;
- можливість внесення ідей та пропозицій;
- можливість вчитися;
- кар'єра;
- товариські стосунки;
- визнання заслуг;
- винагорода;
- можливість працювати вдома;
- незалежність;
- премії;
- творча атмосфера;
- подяку за понаднормову роботу;
- почуття впевненості в роботі;
- співпраця з іншими людьми;
- усталений робочий процес;
- довіру керівництва.

Терміни «мотив» і «мотивація» запозичені з психології, біології, медицини. Вони ввійшли в науковий обіг у сфері суспільних наук досить давно, однак однозначного їх визначення дотепер не існує.

Так, відомий соціолог В.А. Ядов вважає, що мотив – це конкретне, визначене спонукання до дії, тобто такий внутрішній імпульс активності, сутність якого складає, по-перше, прагнення до реалізації деякої потреби

особистості, а по-друге, конкретизація більш загальної потреби в доступних суб'єкту соціологічних формах і матеріальних або духовних предметах насичення цієї потреби.

І.В. Бестужев-Лада визначає поняття «мотив» як спонукання до діяльності на основі усвідомлених потреб, а А.Н. Леонт'єв – як той предмет, що, відповідаючи актуальній потребі, тобто виступаючи як засіб її задоволення, організує і певним чином направляє поведінку людини.

В.В. Петухов і В.В. Столин під «мотивом» розуміють предметний зміст потреби, для досягнення якої суб'єкт здійснює активну спрямовану діяльність. Мотив, на їх думку, виконує функцію зміст освіти: він додає зміст окремим діям, цілям, умовам їх досягнення. В. Радаєв визначає «мотив» як безпосередню причину дії чи бездіяльності індивіда.

Не можна не погодитися з А.М. Колотом, котрий відзначає, що однакові мотиви в різних людей можуть викликати різні дії та навпаки, ідентичні дії можуть бути обумовлені різними мотивами [9]. Вдалою ілюстрацією до сказаного є приведена А.М. Колотом притча, суть якої зводиться до наступного. Один мудрець вирішив з'ясувати, для чого люди працюють. Він став біля дороги, по якій возили камені на будівництво собору, і запитав першого працівника: «Що ти робиш?». «Хіба не бачиш?, – відповів він, – везу камені». «А ти?» – запитав мудрець другого. «Заробляю на хліб собі і дітям» – відповів він. Третій дав таку відповідь: «Будую собор, мудрий старець». Троє виконували ту саму роботу – вони возили камені, але мотив у кожного з них був свій.

Повертаючи до визначення категорії «мотив», слід зазначити, що закордонні фахівці також неоднозначно трактують це поняття: «мотив» розуміється як природжена потреба; як стан депривації; як порушення внутрішньої рівноваги чи рівноваги з навколишнім середовищем.

Дж. Аткінсон визначає «мотив» як усвідомлене прагнення до визначеного типу задоволення потреби [12].

Дане поняття включає цілу гаму опосередкованих ланок: інтересів,

ідеалів, ціннісних орієнтацій, соціальних чекань, цільових настанов і т.д., що за певних умов стають спонукальними елементами індивідуальної поведінки.

Мотивів, що визначають поведінку людини, – незліченна безліч, і цілком логічно, що в науковій літературі, особливо в області організаційної психології, вже давно є спроби їх систематизації.

Так, у залежності від суб'єкта виділяють мотиви індивідуальні, групові та мотиви великих соціальних спільностей [14].

За об'єктом насичення потреб мотиви класифікуються як матеріальні, соціальні та духовні.

Матеріальні мотиви бувають колективні та суспільні.

До духовного відносять інтелектуальні, творчі й естетичні мотиви.

Соціальні мотиви пов'язані із соціальними потребами індивідів (наприклад, з одержанням престижної роботи, можливістю спілкування й ін.).

За основними видами діяльності мотиви поділяють на пізнавально-перетворюючі, практично-перетворюючі, комунікативні, за ієрархією – від найбільш загальних, що характеризують спрямованість діяльності суб'єкта (концепція життя, система цінностей), до ситуативних, пов'язаних із задоволенням приватних потреб у даній конкретній ситуації. Класифікація таких груп зображена в таблиці 1.1.

Соденберг у своїй книзі «Психологія й організація праці» приводить класифікацію мотивів, розроблену датським психологом К.В. Мадсенем, що виділяє 19 основних мотивів. Ці мотиви він поділяє на 4 групи: органічні мотиви (відчуття холоду, болю і т.п.); емоційні мотиви (страх або прагнення до безпеки, агресивність або бійцівські якості); соціальні мотиви (прагнення до контактів, спрага влади, спрага діяльності) [8].

Т.Г. Самборська все різноманіття мотивів систематизує за двома ознаками: позитивні (що викликаються у свідомості людини) і негативні (зв'язані з покаранням).

Н.Ф. Наумова підрозділяє мотиви на три блоки: зовнішні (орієнтація

працівників на зовнішні критерії оцінки їх діяльності, на досягнення визначених соціальних, матеріальних, професійних, престижних, зв'язаних із просуванням по службі, успіхів), внутрішні (орієнтація працівників на внутрішні критерії оцінки їх діяльності: борг, суспільна користь, значимість праці, моральні норми і, орієнтація, що впливає з цього, на якість роботи, сумлінність, творчість) і мотиви, зв'язані с умовами праці в широкому розумінні [13].

Таблиця 1.1 – Класифікація мотивів праці

МОТИВИ ПРАЦІ	
За змістом	Матеріальні (колективні, суспільні)
	Духовні (творчі, духовні)
	Соціальні (соціальні потреби)
За спрямованістю	На діяльність
	На результат
За широтою	концентровані
	розподілені
За стійкістю	довгострокові
	короткострокові

І.П. Булеєв поділяє мотиви на дві групи: економічні (взаємозв'язок доходів з кінцевими результатами праці, умови праці і побуту, можливість професійного зростання, стимулювання, майнова відповідальність) і соціально-психологічні (можливість самовираження, самореалізації за допомогою трудової діяльності, соціальна захищеність працівників, моральна задоволеність працею і формами заохочення, участь у розробці та реалізації управлінських рішень, моральність, соціально-психологічний вплив, спілкування).

Класифікація стимулів трудової діяльності представлена на рисунку 1.2. Відповідно до такої класифікації, всі стимули поділяються на матеріальні і нематеріальні. Матеріальні стимули можуть бути прямими (грошовими і негрошовими) і непрямими, котрі полегшують одержання прямих,

забезпечують додатковий вільний час і можливість у зв'язку з цим додаткового заробітку в іншому місці [3].

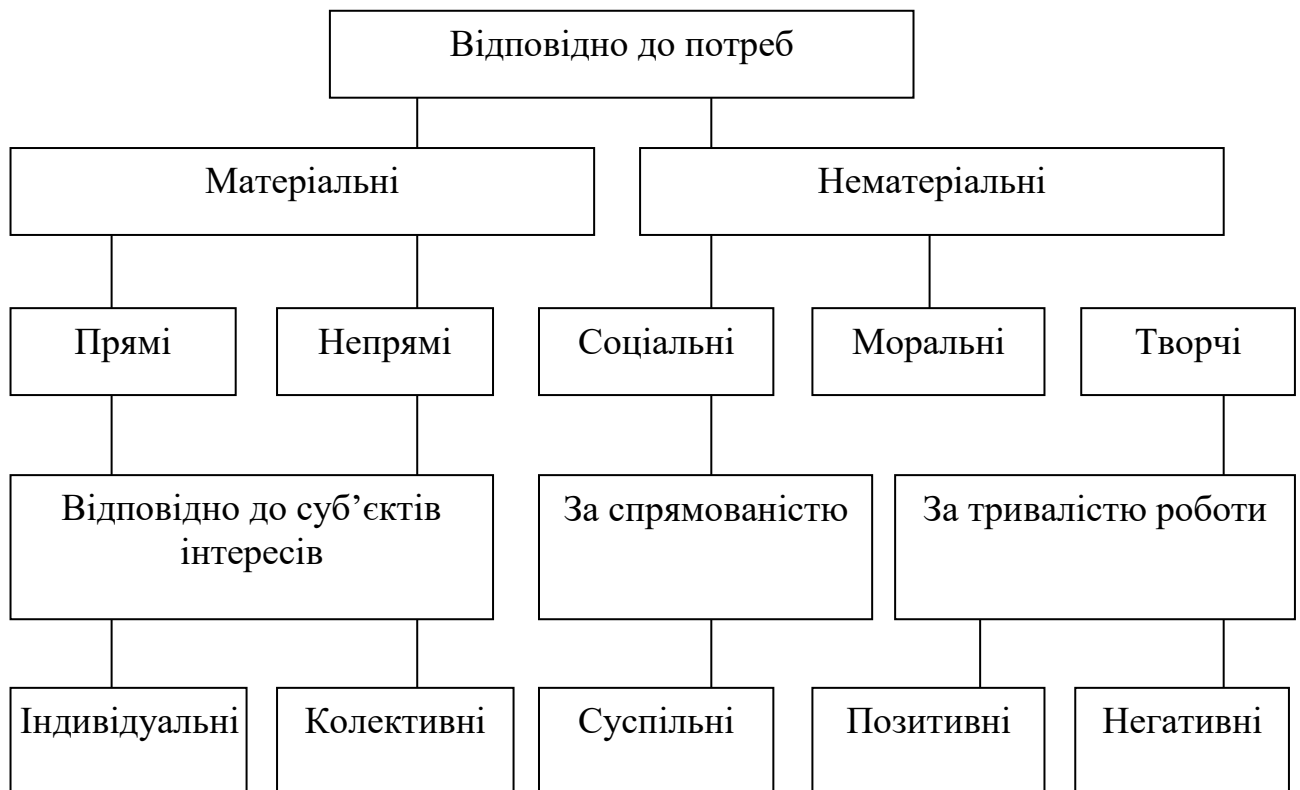


Рис. 1.2 – Види стимулів трудової діяльності

Грошові стимули – це заробітна плата, премії, доплати, надбавки, участь у прибутках, оплата навчання, податкові пільги й ін. Слід зазначити, що в економічній літературі існує два підходи до визначення грошових стимулів. Відповідно до першого, до них відносять тільки елементи додаткового заохочення працівників. Другий підхід полягає в розумінні стимулювання як загальної системи матеріального заохочення за працю, незалежно від кількісного результату [4].

Негрошові стимули являють собою блага, надані працівникам не в грошовій формі. До них відносять послуги соціального характеру (путівки на відпочинок і лікування, періодичні безкоштовні медичні обстеження, повна чи часткова оплата службових квартир, забезпечення дитячими дошкільними

зкладами, пільгове харчування, оплата підвищення кваліфікації, додаткові послуги, які можна оцінити в грошовому вираженні – одержання юридичних консультацій, оплата телефону співробітникам і т.п.). Усі перераховані вище негрошові стимули відносять до групи стимулів, пов'язаних з відтворенням робочої сили [5].

Друга група негрошових стимулів відбиває зв'язок стимулювання з обслуговуванням працівників. До неї входять такі стимули, дизайн і устаткування службових приміщень, вид зі службового вікна, процес організації праці.

Непряме матеріальне стимулювання – це скорочений робочий день; додаткові дні до відпустки, надані з метою компенсації підвищеного фізичного і нервово-емоційного навантаження; гнучкі робочі графіки, що дозволяють працівникам використовувати час для додаткових заробітків. До цієї групи відноситься також надання додаткового терміну при звільненні з роботи, що дозволяє людині працевлаштуватися. Особливістю непрямих матеріальних стимулів є те, що вони побічно впливають на трудову активність, будучи лише її каталізатором [6].

Нематеріальні стимули поділяють на соціальні, моральні, творчі і психологічні.

До соціальних стимулів відносять, насамперед, стимули, пов'язані із самоствердженням (участь в управлінні виробництвом, працею і колективом, перспектива посадового зростання й ін.).

Моральні стимули пов'язані з потребою в повазі, що виявляється в особистому чи публічному визнанні.

Творчі стимули засновані на потребах у самореалізації, самовираженні і самовдосконаленні. До творчих стимулів відносять змістовність роботи, можливість рішення творчих задач і підвищення кваліфікації.

Психологічні стимули – це забезпечення нормального спілкування в колективі, сприятливого соціально-психологічного клімату, ефект успішного виконання завдання.

Відповідно суб'єктів інтересів виділяють індивідуальні (особисті), колективні (наприклад, доходи підприємства) і суспільні стимули. Суспільні стимули – це суспільна думка, традиції, мораль суспільства, престиж праці, імідж фірми [21].

Наступною підставою для класифікації стимулів є їх спрямованість. Відповідно, стимули поділяються на ті, що заохочують (позитивні) і ті, що блокують (негативні), що можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. До негативних стимулів можна віднести позбавлення премії, штраф, бойкот, звільнення, втрату репутації і т.п.

У спеціальній літературі виділяють наступні функції стимулювання праці:

- економічна, котра полягає в сприянні підвищенню ефективності виробництва, вирішенню конкретних економічних задач;

- соціальна – соціально-економічне положення працівників визначається не тільки економічними, але й у значній мірі соціальними благами;

- соціально-психологічна – вся організація системи стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівників, їх потреб, цінностей, орієнтацій, установок;

- моральна (виховна) – відбивається у формуванні в працівника моральних якостей і трудової моралі при сприйнятті стимулів до праці.

Для формування діючої системи стимулювання необхідно враховувати вплив на працівників і антистимулів. Антистимул – це зовнішній фактор, який впливає на мотивацію працівника напряму, протилежному дії стимулу, послабляючи або нейтралізуючи його. У ролі антистимулу можуть виступати будь-як стимули, якщо вони сполучаються з тими факторами, що суперечать за своєю природою даному виду стимулів. Приклад, заробітна плата в сполученні з порожніми прилавками магазинів може виявитися антистимулом до трудової діяльності, тому що на отримані гроші кошти неможливо купити необхідні товари [8].

Загальним для всіх функцій є підбір кадрів з високим рівнем внутрішньої мотивації.

Стимулювання як метод впливу на трудову поведінку опосередковано через його мотивацію. При стимулюванні спонукання до праці відбувається у формі компенсації за трудові зусилля. Поділ стимулів на «матеріальні» і «моральні» умовно, оскільки вони взаємопов'язані. Наприклад, премія виступає і як акт визнання по відношенню до працівника і як оцінка його заслуг, а не тільки матеріальна винагорода результатів праці. Іноді у працівників орієнтація на спілкування, належність до певної спільноти, престиж проявляються сильніше, ніж орієнтація на грошову винагороду.

Матеріальні і нематеріальні стимули взаємно доповнюють і збагачують один одного. Чітко продумані варіанти сполучення різних стимулів на підприємстві (в організації) сприяють підвищенню зацікавленості персоналу у високоефективній трудовій діяльності.

1.2. Класичні теорії мотивації персоналу

Розвиток теорії мотивації почалося з початку ХХ століття. Виділяють наступні групи теорій мотивації (див. рис. 1.3):

- змістовні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд і ін.);
- процесуальні теорії (Врум та ін.);

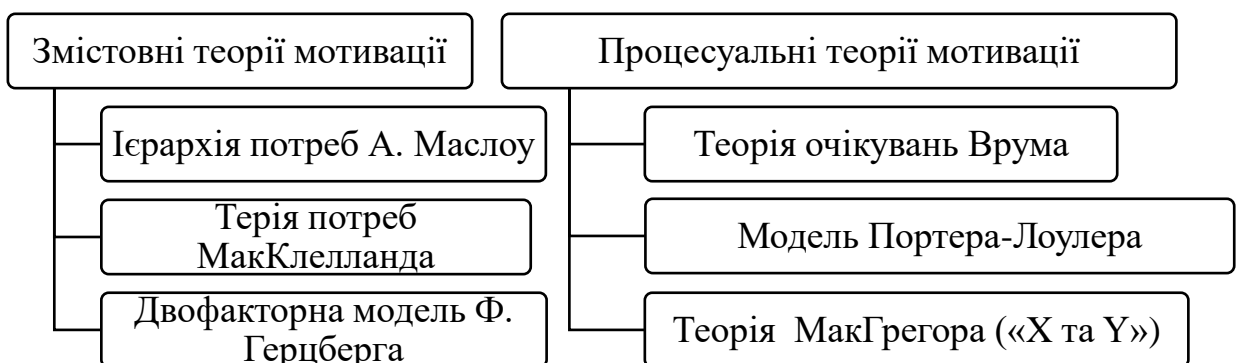


Рис. 1.3 – Типологія теорій мотивації

Згідно теорії А. Маслоу, існує п'ять основних типів потреб (див. рис. 1.4) [17]:

- фізіологічні потреби (рівень 1);
- потреба в безпеці (рівень 2);
- соціальні потреби (рівень 3);
- потреба в повазі та самоствердженні (рівень 4);
- потреба в самовираженні (рівень 5).

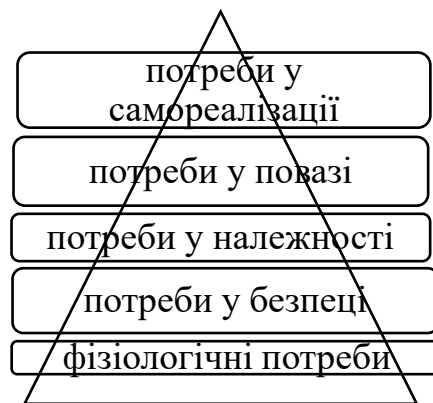


Рис. 1.4 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (див. рис. 1.5) [7].

- потреби діляться на первинні та вторинні, і утворюють п'яти-рівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовані у відповідності з пріоритетом;
- поведінка людини визначає сама нижня незадоволена потреба ієрархічної структури;
- після того, як потреба задоволена, її мотивуючий вплив припиняється.

Ці потреби утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини, причому потреби вищих рівнів не мотивують людини, поки хоча б частково не задоволені потреби нижчого рівня.

Характеристики потреб

Фізіологічні потреби –
потреби, задоволення
яких дозволяє вижити

Потреби у безпеці –
прагнення до
стабільного,
безпечного стану

Потреби у
належності –
прагнення до
громадських дій

Потреби у повазі –
прагнення
суспільного
визнання власних
досягнень

Потреби у
самореалізації –
бажання повного
використання
власних здібностей

Засоби ефективного управління

Застосування відповідних
механізмів оплати праці;
створення відповідних
умов праці

Створення надійної
системи соціального
страхування;
застосування
справедливих правил
регулювання діяльності;
оплата праці вище
прожиткового
мінімуму;
виключення
необхідності прийняття
ризикованих рішень

Надання функцій, що
вимагають розширеної
сфери соціальних
контактів

Використання
різноманітних форм
виразу визнання
здібностей і результатів

Надання нестандартних
завдань, що потребують
творчості та свободи дій

Рис. 1.5 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

В основі теорії Маслоу лежать наступні положення [28]. Ступінь задоволення потреб (від бажаного) за рівнями:

- рівень 1 – 85%;
- рівень 2 – 70%;
- рівень 3 – 50%;
- рівень 4 – 40%;
- рівень 5 – 10%.

Теорія Маслоу одержала подальший розвиток у теоріях МакКлелланда і Герцберга.

У розвиток класифікації Маслоу Д. МакКлелланд вводить поняття потреб влади, успіху і приналежності (наприклад, до певного класу) або соціальної потреби (див. рис. 1.6).

У концепції Д. МакКлелланда в основу механізму мотивації людини до високопродуктивної праці також закладено задоволення потреб.

Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів:

- причетності (співучасті);
- успіху (досягнення);
- влади.

Кожну з цих потреб можна віднести до будь-якої з потреб за ієрархією А. Маслоу. Ці, досить сильні потреби для людини, значно впливають на її поведінку і змушують діяти.

Потреба причетності (співучасті) – доволі широко відомий і добре вивчений соціальний мотив, який має суттєвий вплив на людську поведінку. Соціально-комунікативна потреба передбачає, що людська поведінка сильно підвладна впливу з боку бажання дружби, прийняття, приналежності до чогось. Тобто вона проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням.

Потреба успіху, досягнень – виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Потреба успіху знаходиться посередині між потребою у повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху певної людини, а процесом праці до успішного

завершення.

Люди із сильною потребою успіху люблять ситуації, в яких можуть брати персональну відповідальність для винаходу вирішення проблеми, і вважають персональне вдосконалювання кінцевою метою. Так, ця потреба близько пов'язана з егоїстичною потребою у тому, що добре виконана робота підсилює самоповагу [19].

Потреба влади належить до бажання індивідуума впливати на інших людей, контролювати себе чи своє оточення. Вона є набутою і розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і виявляється у тому, що людина хоче контролювати інших особистостей та об'єкти, ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Ця потреба тісно пов'язана з потребою задоволення свого «его» з погляду на те, що на досвіді багатьох людей після здійснення влади над об'єктами чи індивідуумами відбувається самоствердження. Наприклад, звернення керівника, що містить у собі обіцянку влади, буде привертати увагу людей із сильною потребою влади.

Потреби в успіху	<ul style="list-style-type: none"> • персональна відповідальність виконавця • хороший зворотний зв'язок • помірний ступінь ризику (50/50)
Потреби у владі	<ul style="list-style-type: none"> • відповідальність за дії інших людей • атмосфера конкуренції або орієнтації на статус
Потреби в належності	<ul style="list-style-type: none"> • високий ступінь порозуміння • атмосфера кооперації, а не конкуренції

Рис. 1.6 – Теорія МакКлелланда

В основі теорії Ф. Герцберга лежать наступні положення [21] (див. табл. 1.2):

– потреби поділяються на гігієнічні (розмір оплати, умови праці, міжособистісні відносини, характер контролю) і мотиваційні чинники (відчуття успіху, просування по службі, визнання, відповідальність, зростання можливостей);

– наявність гігієнічних факторів всього лише не дає розвиватися незадоволення роботою;

– для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих чинників;

– для ефективної мотивації підлеглих, керівник повинен сам вникнути в суть роботи.

Таблиця 1.2 – Фактори мотивації за теорією Ф. Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника

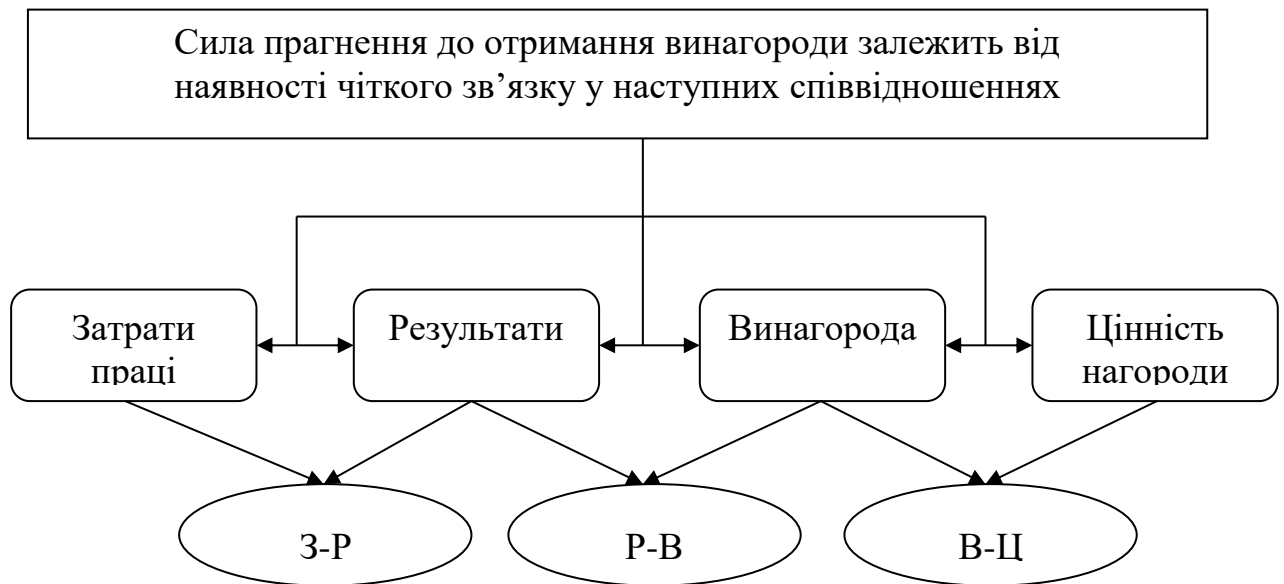
Ця теорія ґрунтується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли упевнений у великій імовірності задоволення своїх потреб. Кожен «блок очікувань» у схемі відображає зусилля менеджера з мотивації працівника [15].

До процесуальних теорій можна також віднести теорію справедливості.

Вона зводиться до того що, якщо людина вважає свій труд недооціненою, він буде зменшувати витрачені зусилля. Справедливість оцінки з позиції роботодавця і з позиції працівника може відрізнитися. У цьому випадку нормування праці, тобто оцінка необхідних зусиль для

виконання одиниці роботи може вирішити проблему справедливості.

Основний внесок у розвиток процесуальних теорій вніс С. Врум [15] (див. рис. 1.7).



$$(З-Р) \times (Р-В) \times (В-Ц) = \text{мотивація}$$

Рис. 1.7 – Теорія очікування Врума

Теорія справедливості в комплексі з теорією очікувань представлена в моделі Портера-Лоулера. Ця теорія заснована на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань та справедливості винагороди. Один з найважливіших висновків цієї теорії полягає в тому, що результативна праця завжди веде до задоволення працівника.

Згідно теорії Макгрегора, підхід до мотивації може бути обраний на підставі ставлення людини до праці (див. табл. 1.3). Виділяють два типи працівників: Х і Y.

Основні характеристики працівника типу Х:

- від природи ледачий, не хоче працювати;
- не хоче нести відповідальність, уникає напруги нервових сил;

– не ініціативний, якщо до цього його не підштовхувати.

Тому його потрібно примушувати до роботи шляхом покарання або заохочення. Основні характеристики працівника типу Y:

- існує природна потреба в роботі;
- прагне до відповідальності;
- творча особистість.

Тому його потрібно спонукати до роботи, а не примушувати.

У 1981 році У. Оучи розробив теорію Z, згідно з якою людина не відноситься до типу X, ні до типу Y. Він відноситься до типу Z, тобто в залежності від сформованої ситуації людина веде себе як X або як Y, відповідно вибирається і спосіб мотивації [9].

Концепція гуртків якості. Концепція (теорія мотивації бездефектного праці) була розроблена в 1962 році в Токіо. В її основі лежать принципи діяльності гуртків якості:

- активізація поведінки людини та її інтелектуальної діяльності в умовах роботи в групі людей, а не самотійно;
- кількісне обмеження числа працівників гуртка (3 – 13 осіб);
- добровільність входження в гурток;
- робота безпосередньо на робочому місці, у звичній робочій обстановці й атмосфері;
- формулювання завдань і проблем як складова частина діяльності виробничої групи;
- принцип бездефектного праці («особисте клеймо», особиста відповідальність ділянки тощо);
- змагальний характер груп;
- наявність системи заохочень;
- політика взаємного навчання, збагачення знаннями [14].

Однак, слід мати на увазі, що з плином часу той чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти демотивації тієї ж самої людини.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика теорії «Х» та теорії «У»

Опис за ознаками	Теорія «Х»	Теорія «У»
1. Уявлення керівника про людину	Люди споконвічно не люблять трудитися і при будь-якій можливості уникають роботи У людей немає честолобства, і вони уникають відповідальності, віддаючи перевагу, щоб ними керували Більше всього люди хочуть захищеності Щоб змусити людей працювати, необхідно примус, контроль та загроза покарання	Праця – процес природний. При сприятливих умовах люди не тільки приймають відповідальність, але і прагнуть до неї Якщо люди приймають цілі організації, то вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль У людей розвинуті потреби вищих рівнів Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається часто, потенційний інтелект середньої людини поки ще не реалізується
2. Практика керівництва а) планування	Централізований розподіл завдань, одноособове визначення цілей, стратегії, тактики	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації
Опис за ознаками	Теорія «Х»	Теорія «У»
б) організація	Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються	Висока ступінь децентралізації повноважень
г) контроль	Тотальний, всеохоплюючий	Самоконтроль підлеглих в процесі роботи, контроль керівника по її завершенні
д) спілкування	Жорстка регламентація поведінки	Керівник діє як сполучна ланка в обміні інформацією
е) прийняття рішень	Заперечення права свободи прийняття рішень підлеглими	Активну участь підлеглих у прийнятті рішень.
3. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, заснована на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення
4. Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний

Ніхто точно не знає, як діє механізм мотивації, якої сили повинен бути що мотивує чинник і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує.

Тому в кадровому менеджменті відбувається постійне дослідження і розвиток різних стимулів трудової діяльності, розробка нових методів і систем організації стимулювання. Наукові і учбові видання з менеджменту містять досить докладний аналіз і переробку відповідно до сучасних умов класичних теорій мотивації, а так само розробку нових [47].

Так, широке застосування сьогодні знаходить партисипативний до мотивації персоналу, що реалізовує програми винагороди за працю, направлені на посилення внутрішньої мотивації і зацікавленості працівників в трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень в діяльності фірми. Основні форми: партисипації, це: участь працівників в доходах і прибутках компанії, участь працівників в управлінні [12].

Особливої уваги заслуговує підхід до управління персоналом, прийнятий в стратегічному управлінні, заснований на рольовому підході до взаємодії людини і організації.

Всі перераховані теорії можна застосовувати в українських умовах, тільки необхідно аналізувати особливості конкретних людей, групи людей, до яких застосовується мотивація, і, виходячи з цього, вибирати необхідний метод мотивації.

При цьому необхідно враховувати, що структура потреб в нашому суспільстві, рівно як і основні чинники діяльності, через кризовий і перехідний стан суспільства мають ряд особливостей (незадоволення у більшій частині первинних потреб, але в той же час здатність людей працювати без оплати праці, ґрунтуючись або на вторинних потребах або на звичці тощо).

Тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підстроювати їх під конкретну ситуацію і характеристики трудового колективу.

1.3. Особливості мотивації персоналу готельного підприємства

Якість управлінської діяльності залежить, насамперед, від старанності добору і роботи менеджерів готельного підприємства. Організаційна робота ставиться до числа таких видів людської діяльності, що потребують специфічних якостей, що роблять дану особу професійно придатним до роботи керівника готельного підприємства. Під фаховою придатністю розуміється ступінь відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади визначеній сумі вимог, установлених для даної посади [42].

Фаховий добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї або іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків туристичного підприємства. Коли менеджер готельного підприємства планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології тощо. Успішна діяльність менеджера готельного підприємства залежить від психологічної установки його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, спроможності, талант організатора, гнучкість). Проблема спроможностей людини до того або іншого виду фахової діяльності займає значне місце в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різноманітних видів трудової діяльності грають першорядну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органа управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці, досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу готельного підприємства призначають начальником відділу, не вивчивши попередньо, чи володіє він необхідними якостями. В першу чергу повинні вивчатися ті риси характеру людини, ті якості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника готельного підприємства [14].

Проведене журналом «Управління персоналом» дослідження на тему «Системи і методи мотивації» серед читачів ділових журналів «Управління персоналом» і «Трудове право» показало, що найбільшу вагу серед форм мотивації має оклад (4,25 балів за 5 бальною шкалою) і індивідуальна надбавка (3,82), а потім вже слідує різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога (див. табл. 1.4). Як достатньо важливі відмічені наступні мотиваційні форми: гарний моральний клімат в колективі; гарні умови праці; оплата путівок; соціальні відпустки. Визначальними причинами в ситуаціях несумлінного (кримінального) відношення персоналу до майна і фінансів фірми названі наступні (див. табл. 1.5) [18].

Таблиця 1.4 – Оцінка чинників мотивації за даними соціологічного дослідження журналу «Управління персоналом»

Чинники	Оцінка за 5-бальною шкалою
Оклад	4,25
Індивідуальна надбавка	3,82
Премії за підсумками роботи	3,53
Кредити	3,53
Відсоток від продажів	3,50
Медичне страхування	3,43
Квартальні	3,23
Навчання	3,20
Матеріальна допомога	3,09
Сплачені обіди	3,06
Оплата тимчасової непрацездатності	3,02
Допомога по вагітності і пологам	2,90
Допомога по догляду за дитиною до 1,5 років	2,31
Автомобіль	2,56
Мобільні телефони	2,09

Велика увага в літературі сьогодні приділяється так само можливим

чинникам демотивації.

Це як правило буває викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна «сухість» і нестача уваги керівника до запитів підпорядкованого;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- відсутній зворотній зв'язок, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Таблиця 1.5 – Причини несумлінного (кримінального) відношення персоналу до майна і фінансів підприємства

Чинник	Оцінка за 5-балльною шкалою
Безконтрольність	3,81
Походження з відповідного демографічного середовища	3,36
Недолік засобів існування	3,10
Схильність всіх людей до спокуси	2,88
Образа на компанію	2,39

Ці чинники викликають у рядового працівника почуття приналежності. Підривається почуття гордості, впевненості у собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці можна розглянути в шести стадіях [4]:

Стадія 1: Розгубленість.

Тут зауважуються симптоми стресового стану, що починає випробовувати новий працівник. Вони є слідством розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому робота в нього не

ладиться. Він задає собі питання про те чи зв'язано це з ним самим, із начальником, із роботою.

Нервові зусилля працівника поки не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок більш інтенсивності роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес [24].

Стадія 2: Подразнення.

Суперечливі вказівки керівника, невпевненість ситуації незабаром викликають подразнення працівника, зв'язане з відчуттям власного безсилля. Поводження працівника набуває демонстративних рис.

Він підкреслює своє невдоволення в сполученні з підвищеною продуктивністю. Отут він переслідує дві цілі – зарекомендувати себе з кращої сторони, а так само підкреслити на своєму тлі бездіяльність керівництва.

Стадія 3: Підсвідомі надії.

Незабаром підлеглий перестає сумніватися у тому, хто винуватий у викликаних у нього труднощах. Тепер він сподівається на промах керівника, після якого можна аргументовано довести слушність своєї точки зору.

Це виражається в утаюванні службової інформації, необхідної для рішення задач даного підрозділу.

Підлеглий починає уникати начальника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4: Розчарування.

На цій стадії відносно підірваний інтерес до роботи набагато потужніше. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не загубив останньої надії.

Його поведінку нагадує маленька дитина, він думає, що якщо буде «поводитися погано», начальник зверне на нього увагу. У цей період страждають такі почуття працівника, як впевненість повазі з боку підпорядкованих, свідомість свого авторитету, навички до добрих стосунків з

боку інших співробітників.

Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва.

Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму.

Деякі починають зухвало зневажати роботою, а то й давати вихід дурному настрою колег, знаходячи задоволення в приниженні інших.

Суть цієї стадії – не боротьба за зберігання інтересу до роботи, а й спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6: Заключна.

Остаточно розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде відноситися до роботи як до каторги.

Один такий працівник може заграти у групі роль каталізатора, привести до в сплеску назовні схованого почуття невдоволення всього колективу.

Соціологічні дослідження, що проводяться, дозволяють виявити найбільш ефективні методи мотивації, і чинники що надають демотиваційну дію [16].

Серед найбільш можливих чинників демотивації в літературі називаються:

- порушення негласного контракту; невикористання яких-небудь навиків співробітника, які він сам цінує;
- ігнорування ідей і ініціативи; відсутність відчуття причетності до компанії;
- відсутність відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого і професійного зростання;
- відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва і колег;
- відсутність змін в статусі співробітника.

Розглянемо вказані чинники в приблизному хронологічному порядку їх прояву на новому місці роботи [17].

1. Порушення негласного «контракту».

При наймі на роботу кандидат і готельне підприємство укладають «угоду», в якій вільний час, енергія і інтелект обмінюються на певну матеріальну винагороду, потенційні можливості реалізувати свої особисті мотиви. Особисті мотиви можуть бути найрізноманітнішими: від можливості щодня куди-небудь приходити і спілкуватися з іншими людьми, до можливості активно працювати і бачити результати своєї праці. Часто з боку кандидата в даній операції не є домінуючим чинником, але в ході інтерв'ю прийнято робити акцент саме на компенсаційний пакет.

Рекрутери – професіонали не забувають також постаратися обговорити можливість реалізації внутрішніх мотивів кандидата (наскільки це можливо) [19]. А ось реальне середовище, в яке кандидату належить увійти, обговорюється дуже мало, тому що кандидати бояться ставити питання, а менеджери по персоналу то беруть нікому не відомі комерційні таємниці, то розписують працедавця тільки в рожевому кольорі. В середовище може входити безліч чинників, починаючи від зовнішнього вигляду офісу і графіка роботи, до специфіки колективу і завдань, що доручаються співробітнику. В результаті у потенційного співробітника формуються серйозно завищені очікування, які розходяться з дійсним станом речей в компанії. Незабаром після початку роботи співробітник виявляє, що навчання є формальним, перспектив для зростання ніяких, колектив є закритими групами співробітників, що не пускають аутсайдерів. Результат той же – внутрішня мотивація випарувалася, від енергійного і повного ентузіазму кандидата не залишилося і сліду, тепер це млявий співробітник з вимерлими очима [10].

Рекомендації по запобіганню даному чиннику демотивації: максимум реалістичної інформації в процесі відбору; формування реалістичних очікувань.

2. Невикористання будь-яких навичок співробітника, які він сам цінує.

Досвідченим керівникам відомо, як небезпечно брати на роботу фахівця, дуже кваліфікованого для пропонованої йому позиції. Навіть якщо

він раптом погодиться на цю роботу сам з якихось особистих причин (наприклад, з фінансових міркувань), через декілька місяців він занудьгує і почне шукати застосування своїм нереалізованим талантам і навикам. І поки він не знайде іншу, більш відповідну своєму профілю роботу, можливо, доведеться терпіти його спроби «підсидіти» не більше кваліфіковане чим він, начальство або сунути ніс з своїми радами усюди, гордовите відношення до колег або відкрита непокора «цим неписьменним дурням» [21].

Проте, наївно вважати, що існує ідеальний збіг кандидата і вакансії – досвідчені рекрути знають, що найчастіше як найкращий кандидат чогонебудь все-таки не вміє (або вміє в недостатньому ступені), але при цьому володіє будь-якими не вказаними в описі вакансії навиками. Тому готельні підприємства, практично, завжди чому-небудь учать тих, що знов прийшли (у явній або прихованій формі, тобто «по ходу справи»), відкладаючи при цьому «на дальню полицю» навиків, що не стали в нагоді. Необачне відкидання таких навиків з часом чревате серйозною де мотивацією – якщо туди потрапляють навиків, якими сам співробітник дорожить.

Рекомендації по запобіганню запропонованого чинника демотивації: одне з рішень полягає в тому, що різноманіття завдань і ситуацій, з якими стикається організація, часто надає можливість «протирати пил» з не ключових навиків і знань співробітників. Хай це будуть тимчасові, проектні завдання, хай віднімають небагато часу (а деколи, і зовсім вирішувані в позаурочний час), але вони дадуть вашому співробітнику зрозуміти, що ви цінуєте всі його багатогранні уміння, і що ви не дозволите йому забути те корисне, що він знав раніше [12].

3. Ігнорування ідей і ініціативи.

Пристаючи до нової роботи, співробітники звичайно «фонтанують» новими ідеями – від вдосконалення методів роботи до перестановки меблів в офісі для твору найбільш сприятливого враження на клієнта. І найчастіше від цих ідей просто відмахуються – частково від недовір'я новачкам, частково – від небажання розлучитися із звичною робочою рутиною, навіть якщо вона

не ефективна.

Рекомендації по запобіганню даному чиннику демотивації: прислухайтесь до ідей і пропозицій. Навіть якщо вони не настільки геніальні, щоб варто було їх утілювати в «первозданному» вигляді, з них часто можна щось черпнути. І завжди пояснюйте, чому, на Ваш погляд, та або інша ідея не підходить для реалізації у Вашій компанії.

4. Відсутність відчуття причетності до компанії.

Даний демотиватор, найбільш актуальний для співробітників, що працюють поза штатом компанії або для допоміжного персоналу. У таких працівників нерідко складається враження, що для менеджерів компаній вони взагалі є людьми другого сорту, які працюють на компанію виключно із-за грошей. Ось і виходить, що промоутер, що працює по терміновому контракту, що не відчуває себе частиною компанії, може «пускати мильні бульбашки» під час великого напливу покупців в торговому залі [11].

В даному випадку можуть бути сформульовані наступні рекомендації. Відчуття причетності до загальної справи і командний дух є дуже сильним стимулом. Співробітники, жертвуючи своїми особистими інтересами і часом, готові працювати на досягнення мети компанії. Тому привертайте таких співробітників до загально-корпоративних заходів, регулярно інформуйте їх про те, що відбувається в компанії. Необхідно так само враховувати, що ця проблема може торкатися не тільки нештатних, але і постійних співробітників, а іноді – і цілих підрозділів.

5. Відсутність відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого і професійного зростання [17].

За ситуації, коли сама специфіка роботи не дає можливості розвиватися і досягати результатів, рутинна одноманітна робота через певний час нейтралізує внутрішню мотивацію більшості співробітників, навіть тих, які не люблять різноманітності. День змінюється за днем, а зміст роботи залишається таким же, як рік, два, три назад, в завданнях немає виклику. Аналізуючи проведені з компанією роки, співробітник розуміє, що окрім

вчасно одержуваної зарплати, він не одержав нічого. Особливо хворобливо переживають відсутність цікавої роботи, люди творчих професій.

У іншому випадку, демотивацією виявляється робота, яка структурована таким чином, що кінцевий результат видно тільки в кінці довгого відрізка часу. Може пройти декілька років до того моменту, коли співробітник побачить свої результати. Не у кожного вистачить терпіння і наполегливості працювати без результатів протягом такого тривалого терміну. Людина може зійти з дистанції на половині шляху.

Рекомендації: Для співробітників «рутинної» сфери потрібно створювати час від часу проекти – короткострокові завдання, часто в суміжних із спеціалізацією співробітника областях. Це розбавить рутину і дозволить їм чому-небудь повчитися. Для довгострокових проектів – завжди розділяйте їх на «відчутні» етапи, активно артикулюйте проміжні результати, і, звичайно, заохочуйте їх. Остання теза настільки важлива, що ми вирішили винести його в окремий чинник де мотивації [18].

6. Відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва і колег.

Припустимо, що співробітнику вдається укласти дуже вигідний для компанії контракт, але цього ніхто з компанії не помічає, вважаючи, що все так і повинно бути. Як ви думаєте, яка буде реакція цієї людини? Можливо, в компанії не прийнято помічати своїх досягнень або виділяти окремих співробітників із загальної маси. А може бути, керівництво сильно завищує критерії оцінки результатів роботи співробітників [4].

Рекомендації: радійте «перемогам» Ваших співробітників. Заохочуйте їх за це, можливо, не завжди фінансово, та зате завжди – словесним схваленням і підтримкою.

7. Відсутність змін в статусі співробітника.

Структурні обмеження є найбільш поширеною причиною уповільнення і зупинки кар'єрного зростання, точніше сказати, зміни статусу співробітника в організації, що дає повноваження, владу, можливість вирішувати нові

задачі і росту. Ситуація типова для великих компаній з ієрархічною структурою. Наприклад, коли на місце начальника відділу претендує до 15 менеджерів, в такій ситуації, як правило, навіть видатний співробітник може просидіти на своїй посаді не один рік. Багато міжнародних компаній пропонують дуже гідний компенсаційний пакет і безліч інших можливостей за відсутності можливостей підвищення свого статусу, але, проте, не можуть гарантувати високий рівень мотивації і лояльності їх співробітників. В результаті співробітники йдуть в інші компанії на вищі позиції. Не останнім по значущості демотиватором є суб'єктивізм керівництва при ухваленні рішень про переміщення співробітників. Уявіть собі на місці співробітника, що засидівся на своїй посаді і явно з неї що виріс, в мить, коли на вакантне місце, що звільнилося, призначають іншу людину. Відсутність умов самореалізації співробітників та його кар'єрного росту – це характерна проблема для малих агентств, де мінімальний штат співробітників, і директор компанії є його власником.

Рекомендації: в цьому випадку доцільно використовувати різні прийоми зміни статусу без зміни посади, наприклад, керівництво тимчасовим проектом. Персональну увагу в сучасних умовах на думку фахівців необхідно приділяти такому чиннику поведінки співробітників, як внутрішня мотивація, хоча саме він сьогодні часто залишається осторонь [15]. Така неухвага приводить до негативних наслідків, перешкоджаючи ефективній роботі співробітників.

8. Плинність кадрів – це серйозна проблема в готелях, здебільшого пов'язана з сезонністю роботи. Багато готелів набирають персонал до високого сезону й розходяться з ним після закінчення.

9. Низька дисципліна.

10. Несприятлива морально-психологічна атмосфера і конфліктність у компаній, особливо там, де нечітко прописані посадові обов'язки.

11. Незацікавленість співробітників у результатах діяльності компанії при слабкому зв'язку результатів роботи з їх винагородою.

Врахування психологічних особливостей трудової мотивації є необхідним елементом роботи з управління персоналом. Зниження уваги до цих факторів може викликати конфліктні відносини в колективі, дестабілізувати відносини на всіх рівнях управління і помітно позначитися на результатах трудової діяльності працівників. Для досягнення високого рівня умотивованості персоналу необхідне проведення ретельно спланованої та систематично проведеної роботи з поліпшення виробничих взаємин, зниженню рівня конфліктності й створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [28].

В умовах формування ринкової економіки в Україні, коли відзначається помітне погіршення становища працівників, різке розшарування населення за категоріями доходів, у якості першочергового мотивуючого фактора, безумовно, виступає матеріальне стимулювання. Однак концентрація уваги тільки на цьому елементі мотиваційної системи значно знижує ефект мотивації працівників до праці. Комплексність у використанні мотиваційних засобів для активізації трудової діяльності припускає розробку і впровадження на вітчизняних підприємствах (в організаціях) заходів, пов'язаних з нематеріальними формами праці [22].

З перелічених вище проблем, можна сформулювати основні засади побудови мотивації персоналу готельного підприємства:

1. Індивідуальний підхід до визначення зарплати кожного працівника, виходячи з посади, стажу роботи, кваліфікації, результатів праці, дотримання дисципліни. У менеджерів одного й того ж відділу зарплата може дуже відрізнитися через досвід роботи, знання запропонованого турпродукту та обсяги продажів.

2. Підтримка іміджу компанії.

3. Гнучкість у визначенні щомісячної суми матеріальної винагороди.

4. Аналіз діючої системи оплати праці та її коригування під впливом зовнішніх чинників, при зміні стратегії і тактики компанії, а також у сфері управління персоналом.

5. Соціальна політика компанії, спрямована на згуртування колективу. У невеликих готелях це, зазвичай, спільні святкування загальнонародних і внутрішньо-фірмових свят з допомогою компанії. У великих мережевих готелях це організація свят, з запрошенням партнерів, представників авіа і транспортних компаній, представників приймаючих сторін, оплата відпочинку співробітників, подарунки.

6. Соціальні пакети:

- оплата харчування співробітників;
- оплата проїзду співробітників;
- оплата розмов по мобільному телефону.

7. Застосування організаційних методів:

- мотивацію участі працівників у справах фірми;
- програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивацію перспективою;
- гуманізацію праці (збагачення змістовності праці; створення сприятливих умов для роботи; демократизація управління, в тому числі, делегування повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);
- розвиток трудової змагальності;
- посилення діяльності внутрішньозаводських засобів масової інформації та виховання;
- розробку і впровадження принципів корпоративної культури;
- уведення практики видачі особистого клейма.

8. Застосування соціально-психологічних методів трудової мотивації [23]:

- гласне визнання заслуг;
- усне вираження подяки керівниками;
- вираження подяки в наказах;
- вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо і т.д.;

- поздоровлення з ювілеями;
- фотографії на дошках пошани, у музеях, на буклетах і т.д.;
- відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками;
- повага і довіра;
- схвалення і підтримка;
- негативне підкріплення (осудження, докір, покарання);
- спілкування співробітників.

Будь-які мотивуючі впливи повинні бути ретельно продумані й співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника [11].

Професійно-кваліфікаційний розвиток робочої сили нерозривно пов'язаний з посиленням трудової мотивації працівників. Цей зв'язок виявляється в забезпеченні умов стабільної зайнятості персоналу, можливості працевлаштування на ринку праці, підвищенні заробітної плати, можливості кар'єрного зростання більш кваліфікованих працівників. Стійкий розвиток сучасних компаній в умовах конкуренції неможливий без реформування системи навчання і перепідготовки кадрів.

Як показує закордонний досвід, у країнах з розвинутою ринковою економікою докладають великих зусиль у сфері підготовки кадрів. Орієнтація йде на формування працівників з підприємницьким, творчим, стратегічним мисленням. Так, фірми Німеччини щорічно витрачають близька 9 млн. євро на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу. У Франції середні витрати підприємств на такі цілі досягають 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. В Японії в програмі безупинної освіти безпосередньо в компаніях навчаються 80% слухачів, поза компаніями – 18%, за кордоном – 2%. У Західній Європі в даний час функціонує більш 200 Центрів навчання фахівців з управління, помітно активізується процес створення різного роду організацій, пов'язаних з навчанням персоналу. У країнах з розвинутою ринковою економікою відзначається постійна державна підтримка заходів щодо внутрішньо-фірмової підготовки персоналу [16].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ REIKARTZ HOTEL GROUP

2.1. Історія компанії Reikartz

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами (Казахстан, Швеція, Німеччина). Reikartz Hotels & Resorts об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані в крупних містах і курортах України. Кожен готель мережі відрізняє високий рівень комфорту і сервісу, суворі відповідність європейським стандартам обслуговування, тепле і уважне ставлення до гостей.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryskaerts) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарській вулиці [31]. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив для роботи в проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проекту (див. табл. 2.1).

Першим під ім'ям «Reikartz Карпати» в грудні 2008 року відкрився курортний готель у Жденієво, Закарпаття. Він був обраний в якості «дебюту» мережі Reikartz Hotels & Resorts завдяки розташуванню в одному з найбільш мальовничих регіонів країни [48].

У серпні 2009 року під управління компанії Reikartz Hotel Management перейшов один з кращих бізнес-готелів Кіровограда і отримав назву «Reikartz Кіровоград». Другим представником готелів бізнес-формату в мережі став «Reikartz Дворжец Львів», розташований в історичному центрі західної столиці України – відкриття елегантного готелю відбулося 1 грудня 2009 року.

На початку 2010 року відкрився другий курортний готель мережі «Reikartz Поляна» в бальнео-кліматичному курорті Закарпатської області, який славиться джерелами цілющої мінеральної води «Поляна Квасова».

Пізніше на базі готелю з'явився сучасний SPA&Wellness центр, що спеціалізується не тільки на бальнеології, але також і на грязелікуванні – пропонуючи гостям готелю унікальну можливість пройти комплексну терапію і оздоровлення організму під час комфортного відпочинку [36].

Таблиця 2.1 – Мережа готелів Reikartz Hotels & Resorts в Україні

Назва готелю	Зірковість	Номерний фонд
Optima Вінниця	3	85
Reikartz Collection Дніпро	3	23
Reikartz Дніпро	4	89
Reikartz Житомир	4	62
Alliance City Готель "Гайки"	3	30
Alliance Resorts Оздоровчий комплекс «Гайки»	3	54
Reikartz Карпати	4	56
Reikartz Поляна	4	50
Reikartz Запоріжжя	3	69
Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ	3	78
Reikartz Кам'янець-Подільський	4	38
Reikartz Аташе Київ	4	20
Alliance City Апартамент ОТЕЛЬ BeRest Inn Київ	–	48
VitaPark Борисфен	3	63
Alliance City Готель Турист Київ	3	334
Alliance City Дружба	3	90
Raziotel Київ (вул. Ямська)	3	78
Raziotel Київ (м. Бориспільська)	2	108
Alliance City Парк-Готель Голосієво	4	54
Reikartz Кременчук	3	30
Reikartz Кропивницький	3	62
Reikartz Аврора Кривий Ріг	3	70
Optima Делюкс Кривий Ріг	3	65
Raziotel Кривий Ріг	3	47
Світязь Луцьк	–	83

Продовження таблиці 2.1

Reikartz Дворжец Львів	3	52
Reikartz Медіваль Львів	4	67
Reikartz Мурал Львів	3	36
Reikartz Маріуполь	3	60
Reikartz Рівер Миколаїв	3	98
Alliance City Готель "Олександрівський"	3	24
Alliance City Бутік Готель Каліфорнія	5	44
Raziotel Маренеро Одеса	3	61
Reikartz Галерея Полтава	4	45
Alliance City Турист Полтава	–	80
Reikartz Почаїв	3	68
Reikartz Бергшлосс Рівне	4	37
Optima Рівне	3	51
Alliance City Турист Рівне	–	37
Alliance City Славутич	3	39
Воскресенський by Alliance City	3	32
Reikartz Суми	3	86
Alliance City Авалон Пелес	3	60
Alliance City Камелот	3	32
Alliance Resorts Старий Дуб	–	84
Alliance Resorts Етно-Велнес комплекс «Унгварській»	4	44
Alliance City Прага	4	76
Alliance City Турист Харків	3	38
Reikartz Харків	3	76
Raziotel Рішельєвський Херсон	–	50
Optima Херсон	3	60
VitaPark Сонячний Прованс	–	99
Reikartz Хмельницький	3	79
Optima Черкаси	3	79
Reikartz Аквадар	3	121
Alliance City Турист Чернівці	3	68
Reikartz Чернігів	4	66
Reikartz Мірамар Чорноморськ* (3 01 жовтня Рейкарц Мірамар і Рейкарц Мірамар Лаунж припиняють свою роботу до травня 2022 року.)	–	30

Навесні 2010 року компанія оголосила гостям і партнерам про те, що в мережу увійшов бізнес-готель «Reikartz Рівер Миколаїв», розташований на

мальовничому березі річки у центрі міста. В кінці 2010 року відбулося відкриття ще двох готелів мережі Reikartz Hotels & Resorts – «Reikartz Почаїв» в Тернопільській області, поряд зі Свято-Успенською Почаївською Лаврою та другого готелю мережі в історичному Львові «Reikartz Медіваль Львів».

У лютому 2011 року компанія Reikartz Hotel Management підписала договір про управління бізнес-готелем «Аврора», Кривий Ріг. Готель увійшов в мережу Reikartz Hotels & Resorts і тепер носить назву «Reikartz Аврора Кривий Ріг».

У травні 2011 року відбулося відкриття бізнес-готелю «Reikartz Дніпропетровськ». Завдяки великому номерному фонду, двом сучасним конференц-зіалам і зручному розташуванню в самому центрі міста готель представляє безперечний інтерес для ділового співтовариства України.

У липні 2011 року компанія оголосила про завершення першого етапу реконструкції готелю «Атлантика» в Севастополі (зараз це тим часово окупована територія). Було проведено поділ корпусу готелю на два окремих готельних об'єкта – з цього моменту тут представлений готель рівня «3 зірки» «Reikartz Севастополь» і готель «Атлантика» рівня «2 зірки».

У 2012 р. Reikartz Hotel Management починає з підписання договору на управління новим готелем мережі – «Reikartz Кам'янець-Подільський». Готель розташований в одному з основних туристичних міст Західної України і є єдиним готелем рівня «4 зірки» в місті. «Reikartz Кам'янець-Подільський» знаходиться в історичному центрі на вулиці Старобульварна, поблизу основних туристичних визначних пам'яток і пропонує гостям 38 номерів різних категорій, ресторан, лаунж-бар і сучасний SPA-центр.

Тоді ж у січні 2012 року портфоліо Reikartz Hotel Management поповнилося 2 новими бізнес-готелями – «Reikartz Харків» і «Reikartz Запоріжжя». А місяцем пізніше, у лютому 2012 р., компанія повідомляє про вступ у мережу нового готелю категорії бізнес-клас – «Reikartz Суми» [42].

Також в лютому 2012 року керуюча компанія оголошує про намір

почати розвиток в Україні нової мережі двозіркових готелів «Раціотель». Вже в березні Reikartz Hotel Management підписує договір про управління першим готелем нового бренду в Києві, який приймав перших своїх гостей напередодні ЄВРО 2012.

Шістнадцятим об'єктом під управлінням компанії стає 4-зірковий апарт-готель у Києві – «Reikartz Аташе Київ».

Третім готельним брендом під управлінням Reikartz Hotel Management стає мережу Велес курортів «Віта Парк», яка об'єднає санаторії та оздоровчі комплекси в найкрасивіших і екологічно чистих місцях України. Першим об'єктом нової мережі стає оздоровчий курорт «Віта Парк Аквадар» в селищі Маньківка Черкаської області. Протягом того ж місяця в мережу вступає еко-готель Ізки (Закарпатська область). З цього моменту курорт носить брендову назву «Віта Парк Ізки».

У зв'язку з розширенням числа готелів різних сегментів під управлінням готельного оператора, було прийнято рішення про об'єднання трьох готельних мереж під управлінням Reikartz Hotel Management – «Раціотель», «Віта Парк» і Reikartz Hotels & Resorts – під брендом Reikartz Hotel Group.

У травні 2012 керуюча компанія оголосила про завершення будівництва найяскравішого готелю мережі – «Reikartz Маріуполь». На поточний рік також заплановано відкриття готелю «Reikartz Житомир» (осінь 2012). Готелю «Reikartz Одеса» було відкрито у 2013 році.

Ще одним доказом динамічного розвитку бренда є відкриття 2 нових готелів протягом червня місяця. На початку червня в мережу Reikartz Hotels & Resorts вступив готель в Івано-Франківську. З цього моменту готель носить назву «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ» [37].

А в кінці червня, напередодні фінального матчу чемпіонату Євро-2012, перших гостей прийняв перший готель бренду Раціотель – «Раціотель Київ». Мережа Раціотель – це готелі європейського рівня «2 зірки», які надають комфортні умови перебування за розумною ціною. У подальших планах

розвитку бренду Раціотель – відкриття готелів в Чернігові (2013 рік) і Черкасах (2014 рік).

Таким чином, Reikartz Hotel Management продовжує реалізовувати стратегію розвитку компанії. Reikartz hotel management:

- керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group – готелі рівня 3 – 4 зірки;
- стандарти бренду та корпоративної культури;
- стандарти обслуговування та операційної діяльності;
- управління готелями Servio HMS;
- центральний відділ продажів і маркетингу;
- будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну;
- централізована система закупівель;
- єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Напрямки діяльності керуючої компанії:

1. Будівництво.

Технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) – як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом.

2. Комплектація.

Повний супровід стадії комплектації. Отримання ексклюзивних умов від генеральних постачальників – мінімізація витрат.

3. Операційне управління.

А. Адаптація під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо.

В. Постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту від КК. Упровадження системи Servio HMS та ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання,

розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою тощо.

4. Продажі та бронювання.

A. База постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz.

B. Постійний пошук нових клієнтів – організація корпоративних та групових заїздів, орієнтація на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

C. Автоматичне внесення даних у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System) – вихід на турагентства і туристів у всьому світі. Он-лайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів.

D. Консолідоване і проактивне управління тарифами – привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Орієнтація на максимально можливий прибуток від продажів (yield management). Програма лояльності для постійних гостей – Reikartz Club.

5. PR і реклама.

A. Пізнаваний в Україні бренд і приваблива для українського ринку філософія позиціонування мережі готелів європейського рівня 3 – 4 зірки.

B. Інтернет-сайти www.reikartz.com.

C. Реклама всієї мережі в національному масштабі.

6. Бари та ресторани (F&B).

A. Мінімізація витрат на закупівлі при закупівлях для всієї мережі.

B. Єдині стандарти служби ресторанного сервісу.

C. Навчання співробітників і постійне підвищення кваліфікації персоналу.

D. Єдина інформаційна система обліку і регулярна інвентаризація як з боку органів управління готелем, так і з боку КРУ.

7. Служба прийому та розміщення і Хаускіпінг.

A. Єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації.

B. Мінімізація цін на закупівлю витратних матеріалів та

комплектацію.

C. Регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі.

D. Контроль роботи порт'є службою безпеки та КРУ.

8. Кадровий менеджмент (HR).

A. Підбір і навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю.

B. Стажування в інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів брэнда, покращення якості обслуговування у всіх службах готелю, підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінгу тощо.

C. Власна програма мотивації персоналу.

9. IT-служба.

10. Фінанси та бухгалтерія.

11. Безпека (безпека об'єктів та інформаційна безпека).

12. Контрольно-ревізійне управління.

Готелі які об'єднані під брэндом Reikartz Hotel Group. Бренди мережі: Reikartz Collection Hotel, Reikartz Hotels&Resorts, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel.

Партнер мережі Reikartz Hotel Group – маркетингова мережа «UA Hotel Alliance», що об'єднує немережеві готелі які представлені двома брэндами Alliance City – міські готелі що знаходяться в центральних частинах міста, та Alliance Resorts готелі – для спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом.

Reikartz Collection Hotel – брэнд, що об'єднує готелі рівня 4+ зірок, розташовані у великих містах та курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту і строгою відповідністю європейським стандартам сервісу. Індивідуальний підхід до кожного гостя, розширений спектр обов'язкових послуг, від меню подушок до вишуканої шведської лінії. Елегантний текстиль, натуральне дерево, деталі з мармуру – все це, у

поєднанні з центральними локаціями та особливою увагою до дрібниць, виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.

Reikartz Hotels&Resorts – об'єднує готелі рівня 3+ і 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі вирізняється високим рівнем комфорту і сервісу, відповідністю європейським стандартам обслуговування, а також теплим і уважним ставленням до гостей.

Optima Hotel – оптимальний готель для кожного мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel запропонують гостям із різним бюджетом найбільш оптимальний варіант за співвідношенням ціна/якість.

Vita Park – це мережа велнес-курортів, розташованих у найкрасивіших й екологічно чистих куточках України. Готелі пропонують активний відпочинок для всієї родини та оздоровчі процедури на основі кращих природних матеріалів.

Raziotel – мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес-аудиторії. Слоган нової мережі – «Раціональний готель від Reikartz» – максимально точно відображає її концепцію, оскільки кожен гість Raziotel керується принципом: «Я плачу лише за те, що мені дійсно потрібно».

Проаналізувавши зазначені бренди, можна зробити висновок, що мережа орієнтована на різні сегменти споживачів готельних послуг, що відображається в категоріях готелів. Крім того, мережа має змогу задовольнити найвибагливішого гостя, оскільки є бренди для сімейного відпочинку, корпоративного, міського, заміського, курортного, тощо. Аналізуючи діяльність мережі в період пандемії, слід зазначити, що, будучи одними з лідерів в готельній сфері в Україні, мережа Reikartz Hotel Group знайшла підтримку та підсилила свою позицію з партнерами.

В 2020 році представники національних готельних операторів, та компаній у сфері розвитку й управління готелями та курортами за підтримки всеукраїнської громадської спілки VISIT Ukraine об'єдналися в Асоціацію готелів та курортів України (Ukrainian Hotel & Resort Association, UHRA). До

об'єднання UHRA увійшли наступні керуючі компанії: Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Vertex Hotel Group, DEOL Partners, Edem Resort Medical & Spa, ArtBuild Hotel Group, Burford [1]

2.2. Характеристика діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя»

Готель «Reikartz Запоріжжя» відкрився 1 січня 2012 року. Він знаходиться в центрі міста на березі Дніпра, поруч із центральним пляжем і островом Хортиця. Відповідно до європейської класифікації HOTREC, готель «Reikartz Запоріжжя» відповідає рівню «3 зірки Superior».

«Reikartz Запоріжжя» пропонує 69 комфортабельний номер різних категорій, конференц-зал місткістю до 80 осіб, ресторан європейської та української кухні, бар та безліч розваг та послуг [44].

Основні види діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя»:

- організація роботи готелю: створення і зміцнення матеріально-технічної бази готелю; комплектування та розстановка кадрів працівників готелю на підставі трудового договору (контракту); здійснення контролю за діяльністю всіх служб готелю;
- укладання договорів з підприємствами сприяючими організації діяльності готелю;
- організація послуг з розміщення та харчування;
- продаж готових продуктів харчування, а також напоїв у ресторанах з показом розважальних вистав або без них;
- залучення фінансових коштів інвесторів;
- розподіл рекламних проспектів про діяльність готелю;
- здавання під найм місць для реклами;
- надання інформаційних, технічних і додаткових послуг у сфері управління підприємством та персоналом, шляхом проведення навчальних заходів; вивчення ринків готельних послуг;
- здача у тимчасове користування приміщень готелю для проведення

семінарів, конференцій, тренінгів, виставок, ярмарків.

Види діяльності готелю:

- надання послуг з розміщення та харчування;
- організація дозвілля відпочиваючих;
- надання додаткових послуг.

Номерний фонд готелю:

Загальна кількість номерів – 69:

- номер «Класик Single» – 2;
- номер «Класик Double» – 2;
- номер «Стандарт Double» – 14;
- номер «Стандарт Twin» – 14;
- номер «Суперіор» – 4;
- номер «Суперіор» для людей з обмеженими властивостями – 1;
- номер «Студія» – 2;
- номер «Люкс» – 2.

Надамо заповнюваність номерного фонду готелю «Reikartz Запоріжжя» у 2019 році на рисунку 2.1.

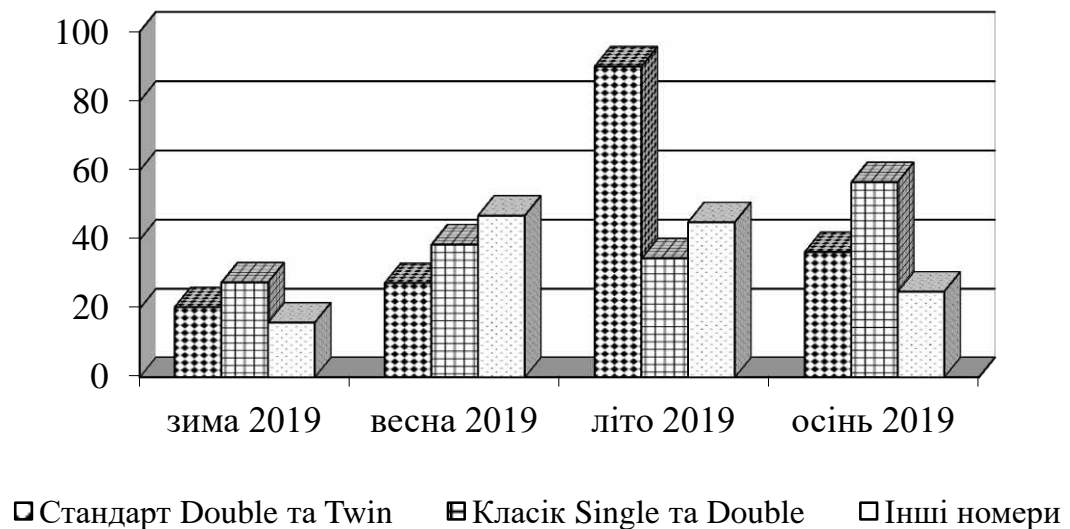


Рис. 2.1 – Заповнюваність номерного фонду готелю «Reikartz Запоріжжя» у 2019 році

З рисунку видно, що найбільшим попитом користуються номери «Класік Single» та «Класік Double», влітку їх перевершують номери «Стандарт Double» та «Стандарт Twin». Попит на інші категорії номерів коливається в залежності від сезону.

У кожного з номерів є своя цінова політика. Вона залежить від рівня комфорту номера, від його оснащення та призначення. Надамо ціни за номер у гривнях в таблиці 2.2, сніданок включено до вартості.

Таблиця 2.2 – Ціна за номер за добу

Категорії номерного фонду	Кількість номерів	Ціна, грн.
		від
«Класік Single»	7	1391
«Класік Double»	6	1196
«Стандарт Double»	14	1800
«Стандарт Twin»	31	1539
«Суперіор»	4	1850
«Суперіор Single»	2	1985
«Студія Double»	2	2500
«Студія Twin»	1	2245
«Люкс Double»	1	2404
«Люкс Single»	1	2132

Кожен номер обладнаний всім необхідним для комфорту: телебаченням, електронним замком, телефоном, міні-баром, електронною системою безпеки, автономним індивідуальним опаленням і кондиціонуванням повітря, цифровим сейфом, ванною кімнатою з феном для сушіння волосся і набором міні-парфумерії.

Готель надає багато різноманітних послуг, які поділяються на основні та додаткові. Додаткових послуг небагато, але є перспектива їх подальшого розвитку та оновлення їх переліку.

Послуги, що надаються в готелі «Reikartz Запоріжжя» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Послуги готелю «Reikartz Запоріжжя»

Основні	Додаткові
Цілодобова подача холодної та гарячої води	Трансферні перевезення в аеропорт, залізничний вокзал
Система кондиціонування	Оренда автотранспорту з водієм
Щоденне прибирання номера	Послуги дитячої кімнати
Міні-сейф в номері	Міні-бар
Холодильник в номері	Послуги з прання і прасування одягу гостей
Міжміський зв'язок	Виклик лікаря-фахівця
Кабельне телебачення	-
Конференц-зал (на 50 місць)	-
Бізнес-центр	-
Термінал для обслуговування карток	-
Охорона	-
Ресторан (на 80 місць)	-
Замовлення квитків на культурні заходи	-
Камера зберігання	-
Прання і прасування	-
Щоденна зміна білизни	-
Піднос багажу	-
За викликом: лікар	-
Приставна дитяче ліжечко для немовлят	-
Літній басейн	-

Під організаційною структурою управління підприємством розуміється склад (перелік) відділів, служб та підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер співпідпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління фірми, а також набір координаційних і інформаційних зав'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівням і підрозділам управлінської ієрархії [43].

До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так (див. рис. 2.2) [72].

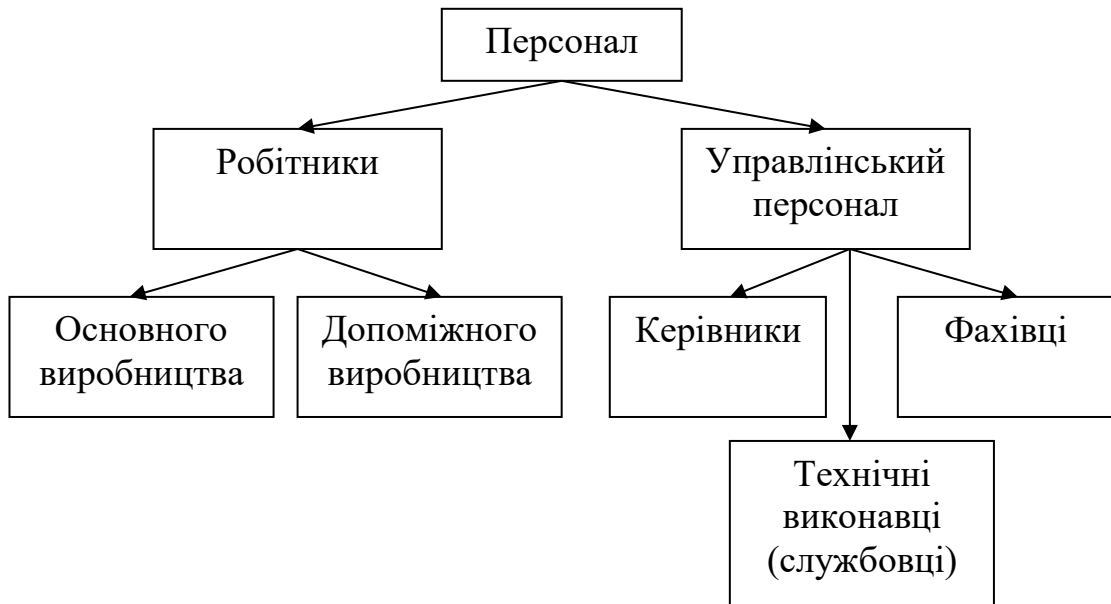


Рис. 2.2 – Загальна класифікація персоналу підприємства

Організаційна структура готельного підприємства «Reikartz Запоріжжя» є лінійно-функціональною, оскільки в готелі такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні – консультивати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Переваги структури:

- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;

- побудова зв'язків «керівник-підлеглий», при яких кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

Недоліки структури:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети фірми;

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами;

- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі.

На рисунку 2.3 представлені підрозділи готелю «Reikartz Запоріжжя».

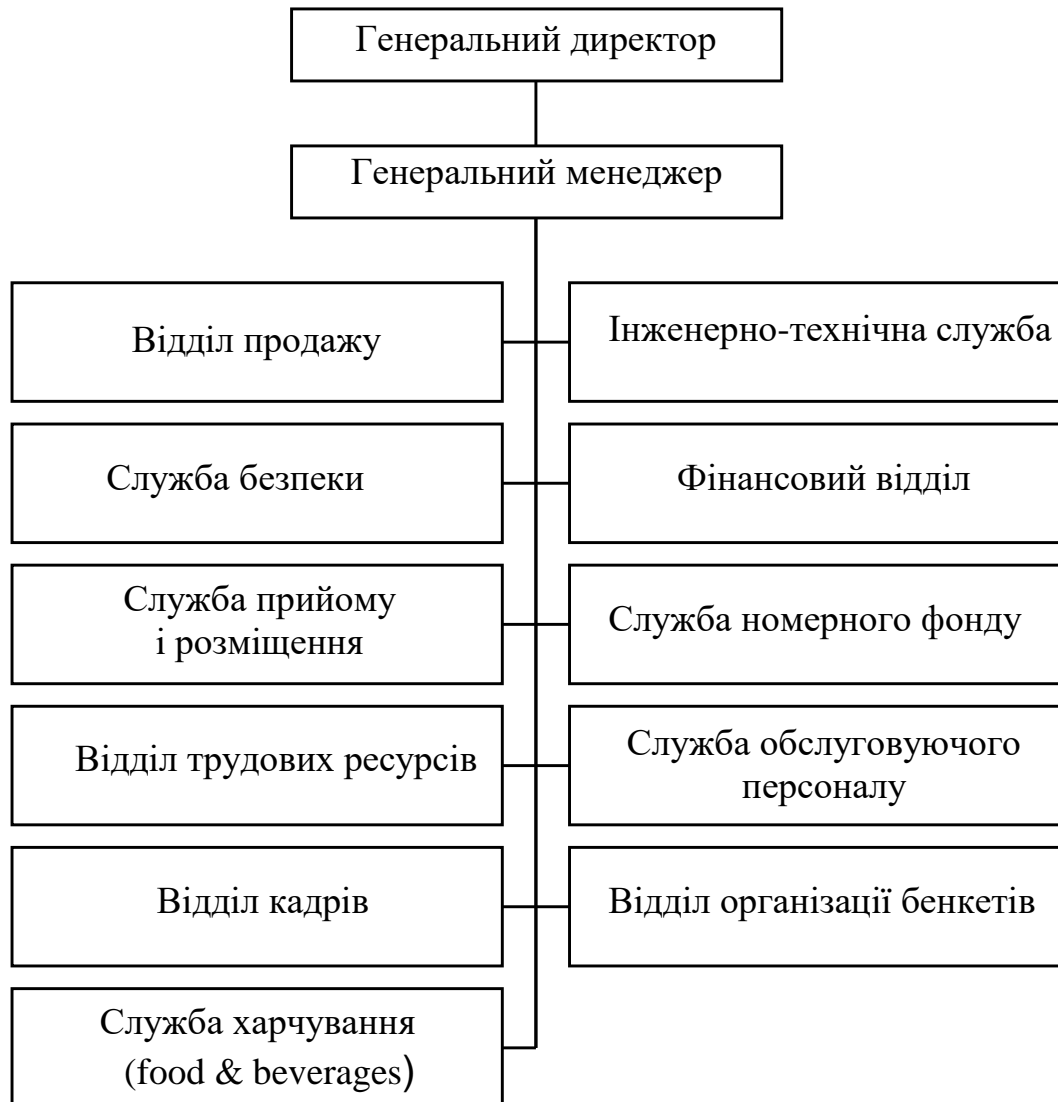


Рис. 2.3 – Схема підрозділів готелю «Reikartz Запоріжжя»

В організаційній структурі готелю «Reikartz Запоріжжя» відсутня служба маркетингу, але дані обов'язки розподілені в службі прийому і розміщення.

Функції апарату управління: організовує роботу і забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства; здійснює контроль за якістю обслуговування клієнтів відповідно до класу готелю; спрямовує роботу персоналу і служб готелю на забезпечення схоронності і утримання в справному стані приміщень і майна відповідно до правил і норм експлуатації;

забезпечує рентабельне ведення готельного господарства, своєчасне і якісне надання проживаючим комплексу послуг.

Бухгалтерія виконує такі функції: здійснення різних грошових переказів, підготовка різних фінансових звітів від касирів кожної торгової точки підприємства, включаючи службу харчування, службу порт'є і своєчасне інформування керівництва про фінансові результати діяльності готелю, а також виплачування працівникам платні, отримання інших різних рахунків і виплата по них, контроль і облік витрат.

Служба безпеки виконує функції підтримки порядку і безпеки в готельному комплексі, оскільки готель несе відповідальність за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів. При цьому підприємство може доручити виконання цих обов'язків, як власній службі, так і залучити сторонню організацію [53].

Інженерна служба несе відповідальність за роботу механічної, електричної, опалювальної, вентиляційної систем, водопостачання, каналізації та здійснює профілактичний і поточний ремонт не тільки номерного фонду та встановленого в ньому обладнання, але і всього готельного підприємства.

Від служби прийому та розміщення залежить перше враження, яке отримує гість від готельного комплексу. Адміністратори в процесі спілкування з гостем повинні обговорити такі питання, як ціна за номер, терміни розміщення, порядок оплати. Якщо у гостя виникають питання або з'являються якісь проблеми, то першою справою він звертається в службу прийому і розміщення. І коли настає час від'їзду, співробітники цієї служби проводять розрахунок за проживання.

Служба готельного господарства несе відповідальність за роботу персоналу з підтримки чистоти і порядку в житлових і в службових приміщеннях готелю, здійснює прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні [41]. Постійно утримує в чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постільну білизну та

рушники. Обслуговування здійснює в суворій відповідності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. В обов'язки прибиральниці входить утримання в належному санітарному стані коридорів, сходових площадок, санвузлів, ванн і душових загального користування, вестибюлів і холів, а також інших приміщень загального користування, що знаходяться на закріпленій ділянці.

Підрозділи включають в себе ресторани, кафе, бари, підрозділ з обслуговування бенкетів і конференцій, а також кухню. Вони забезпечують гостей послугами харчування.

Керівник служби громадського харчування складає меню, забезпечує постачання необхідних вихідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції та обслуговування, дотримуючись при цьому розумного режиму економії. Ресторан як підрозділ громадського харчування обслуговує гостей згідно меню, яке є основою будь-якої ресторанної концепції.

Буфетне або барне обслуговування полягає в основному в забезпеченні клієнтів спиртними напоями. Кухня є виробничим центром. Замовлення на виробництво конкретної продукції надходять з ресторану від офіціантів (на основі складеного і пропонованого клієнтам меню), а також з банкетного залу, що працює за попереднім замовленням. Кухарі готують необхідні страви, а головним обов'язком керівництва в цьому секторі є лише контроль за ціною та якістю кінцевого продукту. При цьому основною особою, у віданні якої знаходиться виробництво харчування в готелі, як правило, є шеф-кухар.

Готель «Reikartz Запоріжжя» орієнтований на споживачів вище середнього рівня доходу. У даному готелі відпочивають люди, для яких важливе значення має умови проживання, обслуговування і, звичайно, відповідність ціни і якості [55].

Надамо динаміку заїздів до готелю «Reikartz Запоріжжя» за 2019 – 2020 роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка заїздів до готелю «Reikartz Запоріжжя» за 2019 – 2020 (прогнозований) рік

Країна	2019 р., осіб	2020 р. (прогноз), осіб	Відхилення	
			+ /–	%
Україна	6200	7253	+ 1053	+ 14,5
Європа	3350	4600	+ 1250	+ 27
СНГ	920	1102	+ 182	+ 16,5
Інші	2600	3300	+ 700	+ 21,2
Всього	13070	18255	+ 3185	+ 79,2

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що у прогнозованому 2020 році на базі попередніх даних 2019 року очікується збільшення кількості проживаючих в готелі на: Україна – 1053 осіб або 14,5%; Європа – 1250 осіб або 27%; СНД – 182 осіб або 16,5%; Інші – 700 осіб або 21,2%.

Надамо попит на послуги готелю «Reikartz Запоріжжя» різних категорій споживачів на 2019 рік на рисунку 2.4.

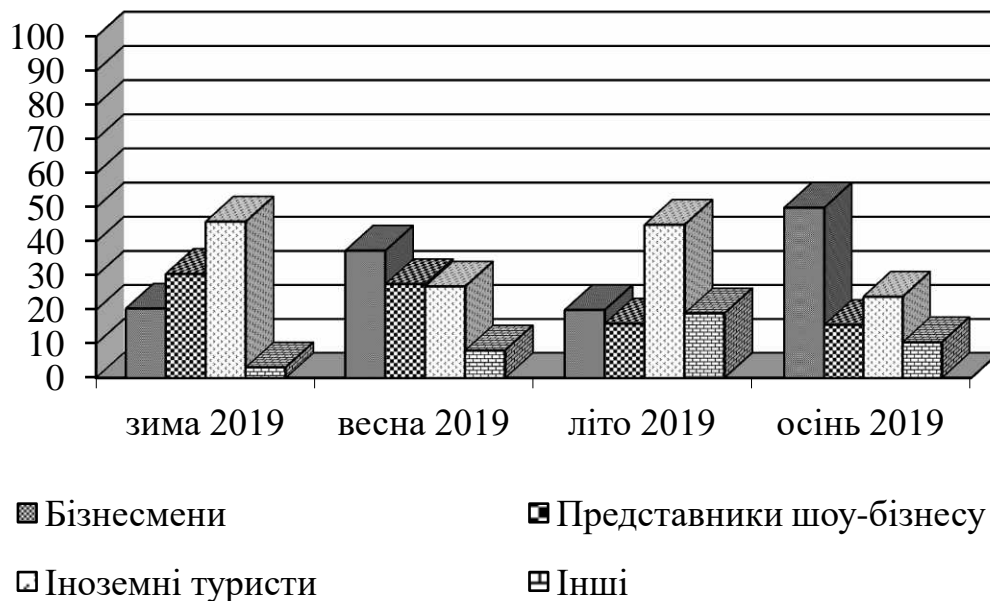


Рис. 2.4 – Попит на послуги готелю «Reikartz Запоріжжя» різних категорій споживачів на 2019 рік

З рисунку 2.4 видно, що попит різних категорій споживачів на послуги готелю коливається в залежності від сезону його відвідування. Так, бізнесмени переважно лідирують як споживачі готелю «Reikartz Запоріжжя» восени та навесні, іноземні туристи відвідують готель переважно взимку та навесні також як і представники шоу-бізнесу.

Всього в готелі в 2020 році прогнозовано буде відпочивати більше на 3185 осіб або 79,2%, що перевищуватиме 2019 рік у 1,8 разів. Це свідчить про те, що підприємство добре функціонує, надає високу якість обслуговування та задовольняє потреби людей. В індустрії гостинності, ціна – це сума цінностей, яку споживач обмінює у вигляді винагороди за можливість користуватися готельною послугою. Партнери готелю:

- AVIS (прокат автомобілів);
- МАУ (Міжнародні Авіалінії України);
- Центр розвитку бізнесу;
- Reikartz Travel Ukraine (внутрішній та міжнародний туризм);
- ДЗИГА (розваги та аніматорські послуги).

У готелі «Reikartz Запоріжжя» для встановлення цін на послуги використовується «Стратегія престижних цін». Це надання послуг за високими цінами для залучення клієнтів, які більш стурбовані якістю готельного продукту та надаваних послуг, ніж ціною. У готелі висококваліфікований персонал, хороший рівень взаємовідносин працівників з гостями, висококласне обслуговування. Тому готель може запрошувати високі ціни за свої послуги [39].

2.3. Показники стандартів якості обслуговування у готелі «Reikartz Запоріжжя»

Готель «Reikartz Запоріжжя» займається наданням послуг харчування та розміщення, працює цілорічно, господарська діяльність готелю схильна до впливу сезонності. Згідно фінансового звіту готелю він працює взимку на

10%, на весні на 30%, в літку на 40% і в осені на 20%.

Проаналізуємо основні дані, отримані від підприємства «Reikartz Запоріжжя», представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Загальні данні готелю «Reikartz Запоріжжя» (тис, грн.)

Показники	Одиниця виміру	За 9 місяців 2019 р.	Прогноз на 2020 р.	Абсолютне відхилення	Виконання плану,%
Кількість місць на початок періоду	місць	41	50	+9	18
Кількість місць на кінець періоду	місць	41	49	+8	16,3
Середньорічна кількість місць в інвентарі	місць	41	50	+9	18
Календарна кількість	м-д	14760	18250	+3490	19,1
Кількість простоїв	м-д	3	0	-3	-
Кількість місцев-діб в експлуатації	м-д	14757	18250	+3493	19,1
Кількість місць наданих	м-д	13015	16096,5	+3081	19,1
Рівень завантаження номерного фонду	%	60%	65%	+5%	105
Середній тариф	грн.	16,2	22,5	+6,3	28
Доходи від основної діяльності	тис. грн.	210843	362160	+151317	41,7
Собівартість 1 місце-доби	грн.	4,2	9,49	+5,29	55,7
Балансовий прибуток	тис. грн.	2170,4	4568,6	+2398,2	52,4
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	3976	4662,5	+686,5	14,7

Фінансова звітність – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітній період. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства. Порядок надання фінансової звітності користувачам визначається чинним законодавством.

Розглянувши фінансові показники діяльності готелю за 9 місяців 2019 року, їх можна охарактеризувати як задовільні. Рівень завантаження номерного фонду для міста Запоріжжя є досить високим відповідно попиту на готельні послуги [47].

Такий високий рівень завантаження номерного фонду серед готелів міста каже про те, що готель є мережевим та добре працює з корпоративними клієнтами.

З огляду на те, що тариф за одну місце-добу значно перевищує собівартість, готель має позитивний фінансовий результат діяльності – прибуток, і є достатньо рентабельним.

Доходи комунального підприємства від основної діяльності є його виробничою програмою у грошовому вимірі. Виробнича програма являє собою завдання з обсягу та асортименту послуг певної якості, яке встановлюється готелю, виходячи з його можливостей та очікуваного попиту. Виробничою програмою готелю є план використання готельного фонду. Показники виробничої програми готелю:

- кількість місць у готелі;
- кількість календарних місце-діб;
- простої у ремонтах;
- кількість місце-діб в експлуатації;
- коефіцієнт використання номерного фонду готелю;
- кількість наданих місце-діб.

Собівартість послуг, що надаються готелями, становить виражену у

вартісній формі сукупність поточних, матеріальних, трудових та інших витрат, пов'язаних з наданням і реалізацією цих послуг.

Для відображення витрат по основній діяльності встановлено такий перелік статей:

1. Витрати на оплату праці персоналу, що обслуговує готелі. До цієї статті включаються за планом та звітом оплату праці таких працівників готелів: покоївок, старших покоївок, прибиральниць, натирачів підлоги, швейцарів, гардеробників, ліфтерів, комірників камер схову, порт'є, чергових на поверхах, перекладачів, касирів, кастелянш, дезінфекторів, інших працівників, що обслуговують експлуатаційні потреби готелів і надають платні послуги гостям, а також інші витрати, пов'язані з оплатою перелічених категорій працівників.

2. Відрахування на соціальне страхування. За цією статтею відображаються відрахування від виплат на оплату праці перерахованих вище працівників відповідно до встановлених законодавством норм.

3. Відрахування на соціальне страхування складає 37,5% від фонду оплати праці, тобто 127,8 тис. грн.

4. Ремонтний фонд. Відображають витрати на проведення усіх видів ремонту основних фондів готелю, його інженерного обладнання (внутрішньо-будинкові мережі та пристрої для водозабезпечення і каналізації, електро- та теплозабезпечення, ліфтове господарство) та інших основних фондів [44].

5. Енергія. Відображають витрати на оплату використаної електро- та теплоенергії у відповідності з рахунками, наданими енергопостачальниками (або іншими постачальниками) згідно з діючими тарифами.

6. Витрати на електропостачання розраховуються як добуток витрат електроенергії на тариф. У нашому випадку вони складають 129,1 тис. грн.

7. Водозабезпечення та каналізація. Враховуються витрати на оплату використаної води та послуги каналізації. Витрати на водопостачання розраховуються як добуток обсягу споживання води на тариф і складають

60,7 тис. грн.

8. Витрати на водовідведення розраховуються як добуток обсягу стічної рідини на тариф і складають 23,8 тис. грн.

9. Опалення. Відображають витрати при наявності власної котельні. Витрати на опалення розраховуються як добуток обсягу спожитого тепла на тариф і складають 665,4 тис. грн.

10. Прання білизни. Відображають витрати на оплату послуг сторонніх пралень за діючими тарифами, а також транспортні витрати з перевезення білизни в пральню і назад.

11. Витрати на прання білизни розраховуються як добуток необхідної кількості білизни на вагу одного комплекту на тариф і складають 100,8 тис. грн.

12. Телефонізація, радіозв'язок, часифікація. Враховуються витрати на утримання слабкострумове обладнання, включаючи абонементну плату, а також послуги спеціальних майстерень та інших організацій з утримання і поточного ремонту цього обладнання.

13. Витрати на телефонізацію та зв'язок розраховуються як добуток кількості телефонів на місячний тариф на 12 місяців і складають 48,8 тис. грн.

Інші витрати на утримання будівель та територій. Ця стаття включає витрати на:

- експлуатаційні матеріали (мило, сода, фарби для підлоги, щітки, віники, мастильні матеріали для ліфтів, електролампочки та ізоляційні матеріали, пісок, миючі засоби, запасні частини);

- оплату за діючими тарифами (цінами) послуг з вивезення сміття і снігу та інших послуг спеціалізованих організацій;

- очищення покрівель від снігу;

- дезінфекцію приміщень;

- транспортні послуги, інкасацію виручки та інші витрати.

Витрати, пов'язані з утриманням готелів.

Поза експлуатаційні витрати. Планування, облік та калькулювання собівартості послуг готелів здійснюється згідно з наведеним вище переліком статей витрат.

Економічно обґрунтоване планування, облік та калькуляція собівартості послуг базується на системі техніко-економічних норм і нормативів, матеріальних, трудових та грошових витрат [43].

Розрахунок експлуатаційних витрат готелю наведений у таблиці 2.6. У фінансових розрахунках експлуатаційних витрат використовують нормативний метод або метод коефіцієнтів.

Таблиця 2.6 – Розрахунок експлуатаційних витрат

Статті витрат	План на 2020 рік, тис грн.
1. Фонд оплати праці	340,8
2. Відрахування на соціальні потреби	127,8
3. Водопостачання	60,7
4. Електропостачання	129,1
5. Опалення	665,4
6. Телефонізація	48,8
7. Прання білизни	100,8
8. Поточний ремонт	510
Всього за повною собівартістю	2890,6

Сутність методу коефіцієнтів полягає в тому, що собівартість одного місця в готелі в базовому періоді коригують на коефіцієнти відповідних змін, очікуваних у плановому році, і множать на кількість розрахованих місць на плановий рік.

В організаційній структурі сучасних готельних комплексів виділяється основний операційний підрозділ – служби прийому і розміщення. Це пов'язано з тим, що головною послугою, яку готельні комплекси пропонують своїм гостям, є безпечне і комфортне проживання. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності готельного комплексу.

Для гостя Front office – це обличчя готелю і більш того, часто все спілкування гостей з готелем обмежується спілкуванням з персоналом за стійкою служби прийому. Тому уміння спілкуватися з самими різними людьми – важлива якість працівників цієї служби. Працівники цієї служби повинні уміти продавати товар – готель, створити сприятливий імідж готелю, бути представником менеджменту готелю, здатним вирішити будь-яку проблему гостя, забезпечити його безпеку і, взагалі бути кращими друзями туриста. Служба прийому та розміщення готельного комплексу «Reikartz Запоріжжя» займається вирішенням питань пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом гостей і їх реєстрацією та розміщенням, наданням додаткових послуг, а також виїздом. Задачею є концентрація всього процесу обслуговування гостя і єдиному центрі. Основною метою є надання гостю високої якості послуг та сприяння збільшення відсотку завантаженості готелю [48]. Як правило, служба прийому та розміщення включає працівників декількох посад.

- агент по прийому і розміщенню гостей або черговий адміністратор;
- касир, що приймає оплату і виписує рахунок клієнтові;
- порт'є – відповідальний за надання інформації гостю про функціональні підрозділи готелю, а так само за збір, підшивання і зберігання інформації;
- телефонний оператор, що підтримує зв'язок з міжміськими і міжнародними телефонними станціями, фіксує телефонні дзвінки з номерів, контролюючий їх оплату, і що надає послуги з побудки;
- агент по бронюванню місць в готелі;
- порт'є по видачі ключів;
- консьєрж.

Служба прийому і обслуговування надають гостю достовірну доступну та своєчасну інформацію про:

- ціни номерів;
- перелік основних послуг, що входять у ціну номера;

- перелік і ціну додаткових послуг, що надаються за окрему плату;
- відомості про порядок та форму оплати послуг;
- перелік категорій осіб, що мають пільги і перелік пільг;
- відомості, про роботу закладів громадського харчування, торгівлі, зв'язку, побутового обслуговування та ін.;
- відомості про місто, район, транспорт, а також про заклади культурно-масового та розважального характеру.

Зазначена інформація повинна доводитись до відома споживачів українською, російською та англійською мовами. Процес обслуговування гостей у готелі можна представити у вигляді наступних етапів:

- попереднє замовлення місць у готелі (бронювання);
- прийом, реєстрація й розміщення гостей;
- надання послуг проживання й харчування (прибирання номера);
- надання додаткових послуг проживаючої;
- кінцевий розрахунок й оформлення виїзду.

Докладніше це можна розглянути у таблиці 2.7. Від того, як приймуть гостя, як його привітають, як швидко будуть виконані необхідні формальності (перевірка бронювання, заповнення анкети, передоплата), багато в чому залежить перше, часто найсильніше враження від готелю в цілому. У зв'язку з цим до служби прийому пред'являються наступні вимоги:

- служба прийому має бути розташована в безпосередній близькості від входу в готель. В разі великого готельного вестибюля динамічний характер інтер'єру повинен зорієнтувати гостя у напрямі розташування стійки служби прийому (стійки порт'є);

- стійка порт'є має бути чистою, на ній не повинно бути безладно розкиданих паперів і непотрібних предметів;

- співробітники служби прийому повинні мати бездоганний зовнішній вигляд і поводитися відповідним чином. З гостями необхідно розмовляти лише стоячи. Не можна заставляти гостей чекати. Порт'є повинен усвідомлювати, що для нього немає важливішої роботи, ніж прийом гостей;

Front office в готелі «Reikartz Запоріжжя» функціонує цілу добу, зазвичай в три зміни: з 07.00 до 15.00, з 15.00 до 23.00 і з 23.00 до 07.00 годин. Природно, нічна зміна працює в скороченому складі [37].

Таблиця 2.7 – Процес обслуговування гостей

Процес	Персонал	Документи	Оплата
Попереднє замовлення місць у готелі	Менеджер служби бронювання чи служба прийому та розміщення	Заявка на бронювання, гарантія оплати	Включається в рахунок при реєстрації. Установлює адміністрація
Зустріч гостя	Гаражна служба, швейцар, посильний	–	Чайові
Реєстрація	Адміністратор служби прийому, портье, касир	Анкета, дозвіл на поселення, рахунок, візитна картка	По рахунку: тариф на місця, податки, спеціальні збори
Надання основних та додаткових послуг	Служба прийому, служба покоївок, служба харчування, гаражна служба, аніматори	Замовлення послуги можна зробити в усному вигляді або письмово оформити замовлення	По рахунку відповідно до встановлених тарифів на послуги
	Працівники, спортивній туристські інструктори, пральня, майстерні	–	–
Кінцевий розрахунок та оформлення виїзду	Адміністратор, портье, касир	Рахунок	По рахунку

Окрім перерахованих вище підрозділів в front office входить також готельна каса яка знаходиться в подвійному підпорядкуванні – службі прийому і бухгалтерії. Аналогічна ситуація із службою бронювання – її роботу контролює не лише front office manager, але і директор відділу

маркетингу (комерційний відділ). Служба прийому повинна зважати на специфіку роботи з різними клієнтами. До реєстрації тургрупи потрібно готуватися заздалегідь, щоб прискорити цю процедуру. Тургрупи зазвичай вимагають багато інформації (про пам'ятки, транспорт і т.п.) вони відвідують ресторан всі разом, що викликає певні труднощі в роботі офіціантів. Тому про приїзд тургрупи служби харчування також мають бути оповіщені. Бізнесмени зазвичай споживають відносно багато додаткових послуг.

Персонал служби прийому має бути проінструктований, як обслуговувати інвалідів. Для vip-клієнтів все повинно бути на найвищому рівні. Особлива увага приділяється заходам безпеки. Як правило, Vip-клієнти обслуговуються без черги, для них розроблені спрощені процедури реєстрації і виписки всі їх проблеми вирішує менеджер по роботі з гостями. Оскільки переважна кількість контактів гостей з персоналом готелю доводиться на службовців front office, то при відповідній підготовці вони можуть зробити істотний вплив на збільшення доходів готелю. Для цього проводять спеціальне навчання працівників front office: правильно посміхатися вести бесіду з найважчим клієнтом і по телефону, уникати небажаних жестів і т.д. Працівник служби прийому повинен уміти вчасно запропонувати клієнтові додаткові послуги, замовити йому столик в ресторані, запропонувати кращий, але дорожчий номер, при виписці зарезервувати номер на наступний візит і так далі. Особливо цінуються працівники з хорошою пам'яттю на обличчя і прізвища: клієнт відчуває себе вдоволеним, коли до нього звертаються по прізвищу, а не по номеру займаної ним кімнати.

Для вищого керівництва готелю служба розміщення повинна доставляти щоденні звіти про коефіцієнт завантаження (по номерах і ліжках) і про фактичну середню ціну за номер (і за ліжку). Крім того, надається інформація про отримані за день доходи, проведені бронювання і ануляції. Також важлива інформація про проживаючих гостей (особливо VIP категорії). Часто розробляється прогноз достатку справ на найближче

майбутнє [42]. Всі працівники служби прийому і обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» повинні:

- розуміти і передбачати бажання й потреби наших гостей та клієнтів;
- швидко та ефективно реагувати на прохання гостей та клієнтів;
- проявляти турботу та індивідуальну увагу до кожного гостя та клієнта;
- при спілкуванні з гостями та клієнтами бути ввічливим, турботливим та доброзичливим;
- проявляти високий рівень професійної майстерності.

Організація виїзду гостей. Під час оформлення виписки і сплати рахунків добре підготовлений і організований персонал служби прийому і розміщення може забезпечити ритмічну, ефективну і сприятливу атмосферу у всіх відношеннях. Процес оплати рахунків залежить від ефективності системи обліку і поінформованості клієнтів, починаючи зі стадії бронювання і закінчуючи оформленням виїзду. Важливу роль у цьому грає аудит. Для того щоб розрахунок клієнта пройшов гладко, він має бути цілком закритий. Існує кілька способів, згідно яких особовий рахунок може бути зведений до нуля. Коли гість підходить до стійки, щоб виписатися, касир повинний точно перевірити який рахунок був вже оплачений, незалежно від того, який метод розрахунку був використаний гостем під час реєстрації.

Щоб уникнути непорозумінь, служби прийому і розміщення готелю «Reikartz Запоріжжя» практикують письмові нагадування клієнтам про час, коли необхідно звільнити кімнату (розрахунковий час – 12:00). Однак, повідомлення гостя про те, що наблизився час його виїзду діаметрально протилежне примушенню до від'їзду. Хоча вважається, що юридично готель має право примусити гостя звільнити кімнату, більшість управлінців утримуються від таких рішень. В таких випадках служба прийому та розміщення намагається піти назустріч гостю і більшість бажаючих залишається без особливих проблем [20].

Таким чином, процес надання готельних послуг є досить складний, але

добре організований і послідовний комплекс дій. Виконання кожного етапу цього комплексу має бути підпорядковано певним правилам, які встановлені законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. За невиконання правил надання готельних послуг підприємство гостинності несе відповідальність перед клієнтом.

Для організації налагодженого процесу надання послуг, обов'язки персоналу чітко розподілені. Працівники готелю виконують свої обов'язки швидко і оперативно, щоб не доставляти клієнту зайві незручності. Для готельних працівників головне – забезпечити клієнту високий рівень якості послуг, а, отже, і високий рівень комфорту.

Високий рівень сервісу допомагає готелю зарекомендувати себе на ринку туристських послуг з кращого боку і залучити більше клієнтів.

Крім того, надаючи будь-які послуги, персонал повинен проявляти такт та коректність. Сервіс потрібно будувати не тільки за принципом попиту (що хоче гість), але і за принципом пропозиції (готель пропонує все нові і нові послуги, які може надати, а гість вибирає, треба йому це чи ні). Але не можна нав'язувати послуги (може бути, гостю не буде потрібно те, що йому нав'язують, і тому він не хоче платити більше).

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Системи мотивації персоналу у готелі «Reikartz Запоріжжя»

В умовах ринкової економіки основними принципами господарювання готелю «Reikartz Запоріжжя» стає самоокупність, самофінансування, прибутковість. Діяльність підприємства розраховується на майбутнє з урахуванням принципів ринкової економіки та впливу різних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для цього розробляється економічна стратегія розвитку, яка складається з різних стратегій по різних напрямках економічного розвитку підприємства.

Важливою складовою частиною економічної стратегії готелю «Reikartz Запоріжжя» є стратегія стимулювання праці робітників, яка розроблена керівником підприємства. Головною метою заявленої стратегії є заохочення всіх робітників підприємства на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів та інше. У цілому стратегія стимулювання праці працівників включає два напрямки: матеріальне та моральне заохочення.

Матеріальне стимулювання праці працівників: бонуси за результатами праці, використання для окремих категорій працівників комісійної форми оплати праці. Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до законодавства готель «Reikartz Запоріжжя» самостійно установлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим

внеском, якістю праці.

Фонд оплати праці готелю «Reikartz Запоріжжя» складає (див. табл. 3.1):

- основну заробітну плату (посадові оклади);
- додаткову заробітну плату (індивідуальні премії за особисті заслуги; щомісячні персональні надбавки; квартальні бонуси; річні бонуси).

Отже, в ході проведеного аналізу структури фонду оплати праці підприємства в період з 2018 по 2019 роки бачимо, що фонд оплати праці зріс в цілому та за основними складовими. Причому фонд заробітної плати збільшився на 1,09 тис. грн., тобто 1,36%.

Фонд додаткової заробітної плати разом з заохочувальними та компенсаційними виплатами скоротився, але незначно.

Заробітна плата є відносно стабільною та враховує рівень кваліфікації, складності і ступінь відповідальності їх праці, умови та інтенсивність праці, стаж роботи.

Додаткова заробітна плата є змінною і залежить значною мірою від результатів господарської діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя». Вона включає премії та доплати:

- якість діяльності;
- знання спеціальних навичок.

Розмір виплат за результатами праці окремим працівникам не обмежується. Загальний розмір виплат за результатами праці та преміювання працівників підприємства, в тому числі і посадових осіб, здійснюється в межах фонду заробітної плати.

Аналіз динаміки фонду оплати праці необхідно доповнити визначенням та кількісною оцінкою основних факторів, що обумовили зміну його розміру.

Постійна частина фонду заробітної плати залежить від середньо-списочної чисельності працівників і їх середнього заробітку за відповідний період часу; змінна частина витрат на оплату праці, передусім, залежить від обсягу наданих послуг тощо.

Таблиця 3.1 – Аналіз структури та складу фонду оплати праці готелю «Reikartz Запоріжжя»

Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага,%	+/-	%
1. Фонд основної заробітної плати	280,19	81,50	281,28	82,52	+1,09	+1,36
Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	Сума, тис. грн.	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	+/-	%
2. Фонд додаткової заробітної плати	160,9	17,18	150,96	16,21	-0,94	-5,56
премії та винагороди, що носять систематичний характер	6,69	6,80	6,45	6,55	-0,24	-3,59
виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	1,43	1,46	1,36	1,39	-0,07	-4,9
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати:	1,29	1,32	1,25	1,27	-0,04	-3,1
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	0,12	0,13	0,15	0,16	0,03	25
Фонд оплати праці	298,4	100	298,5	100	+0,1	+0,1

Отже, проведемо факторний аналіз фонду оплати праці готелю «Reikartz Запоріжжя». За даними таблиці 3.1 можна зробити висновок, що фонд оплати праці у 2019 році збільшився на 0,1% або на 0,1 тис. грн. При цьому його змінна частина збільшилася на 8,97% або на 5,23 тис. грн., а постійна частина зменшилась на 1,19%, що склало 0,26 тис. грн.

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що фонд змінної заробітної оплати у 2019 році збільшився на 5,23 тис. грн. в порівнянні з

минулим 2018 роком. У таблиці 3.2 показано аналіз фонду оплати праці.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для аналізу фонду оплати праці готелю «Reikartz Запоріжжя»

Види оплати	Оплата праці			
	2018 р.	2019 р.	відхилення	
			+ /-	%
1. Змінна частина заробітної плати робітників без оплати відпусток, тис. грн.:	141,6	148,08	+6,48	+15,58
всі види доплат, тис. грн.	0,38	0,36	-0,2	-5,26
відрядні розцінки, тис. грн.	37,76	44,7	+7,24	+19,17
премія за виробничі результати, тис. грн.	3,83	3,38	-0,45	-11,75
2. Постійна частина оплати праці, тис. грн.:	15,64	16,4	+0,76	+4,86
оплата праці за тарифними ставками, тис. грн.	15,1	15,92	+0,82	+5,43
всі види доплат, тис. грн.	0,38	0,36	-0,2	-5,26
інші види оплат, в тому числі оплата простоїв, тис. грн.	0,17	0,12	-0,05	-29,41
3. Заробітна плата робітників без відпускних, тис. грн.	57,24	64,48	+7,24	+12,65
4. Питома вага змінної частини, %	8,65	7,61	-1,04	-12,02
5. Розподіл відпускних:				
що відносяться до змінної частини, тис. грн.	16,73	15,47	-1,26	-7,53
Всього оплата відпусток, тис. грн	23,01	20,74	-2,27	-9,87
6. Всього заробітна плата робітників з відпускними, тис. грн.:	80,25	85,22	+4,97	+6, 19
змінна частина, тис. грн.	58,32	63,55	+5,23	+8,97
постійна частина, тис. грн.	21,93	21,67	-0,26	-1, 19
7. Заробітна плата службовців, тис. грн.:	12,98	8,4	-4,58	-35,29
оплата за окладами, тис. грн.	10,18	5,6	-4,58	-44,99
оплата відпусток, тис. грн.	1,82	1,86	+0,04	+2,2
премії, тис. грн.	0,7	0,74	+0,04	+5,71
доплати і надбавки, тис. грн.	0,27	0,19	-0,08	-29,63
8. Оплата праці робітників, неосновної діяльності, тис. грн.	5,39	4,79	-0,6	-11,13
9. Всього витрат на заробітну плату по підприємству, тис. грн.	298,4	298,5	+0,1	+0,1

Преміювання працівників готелю «Reikartz Запоріжжя» здійснюється щомісяця і має своєю метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності і заповзятливості в праці.

Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів з продажу послуг. Основною умовою нарахування бонусів співробітнику є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями і технічними правилами, виконання планів встановлених правлінням підприємства.

Джерелом виплати премії в готелі «Reikartz Запоріжжя» служить фонд матеріального заохочення, що утворюється за рахунок прибутку підприємства в розмірі 4% від фонду заробітної плати.

Працівники можуть бути цілком чи частково позбавлені персональних надбавок в наступних випадках: невиконання чи неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими інструкціями чи правилами організації; здійснення дисциплінарної провини; заподіяння матеріального збитку підприємству чи нанесення шкоди його діловій репутації; порушення технології обслуговування клієнтів; здійснення помилок при укладанні договорів страхування.

Конкретний розмір зниження премії визначається директором підприємства і залежать від ваги провини, недогляду, а також їхніх наслідків.

Способи стимулювання на підприємстві залежать не тільки від специфіки готельного підприємства в цілому, але і варіюються в залежності від спеціалізації працівників. У приведеному нижче переліку показані способи матеріально-грошового стимулювання на підприємстві різних груп персоналу у процентному вираженні від заробітної плати:

- для спеціалістів – 10 – 15% від окладу та відрядного заробітку;
- для керівників відділів – 15 – 20% посадового окладу;
- для керівників вищої ланки управління – 30% посадового окладу.

Працівники цілком позбавляються додаткової заробітної плати, а також

можуть накладатися штрафи в наступних випадках: здійснення прогулу, поява на роботі в нетверезому стані, а також у стані наркотичного чи розпив спиртних напоїв на робочому місці, здійснення розкрадання матеріальних цінностей та майна організації. Повне чи часткове позбавлення доплати здійснюється за той період, у якому був зроблений недогляд по роботі.

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя», у якому брало участь 21 працівник підприємства. Опитування проводилось за допомогою анкетування. Дослідження проводилось по окремим категоріям персоналу. Метою опитування було дослідити спонукальні мотиви підвищення ефективності діяльності, зацікавленості в праці працівників готелю «Reikartz Запоріжжя».

Існує необхідність розглянути понятійну модель «Мотивація-стимул», яка застосовується у готелі «Reikartz Запоріжжя».

Мотивація – це внутрішня властивість людини, складова частина її характеру, що пов'язана з інтересами та визначає її поведінку у готелі «Reikartz Запоріжжя».

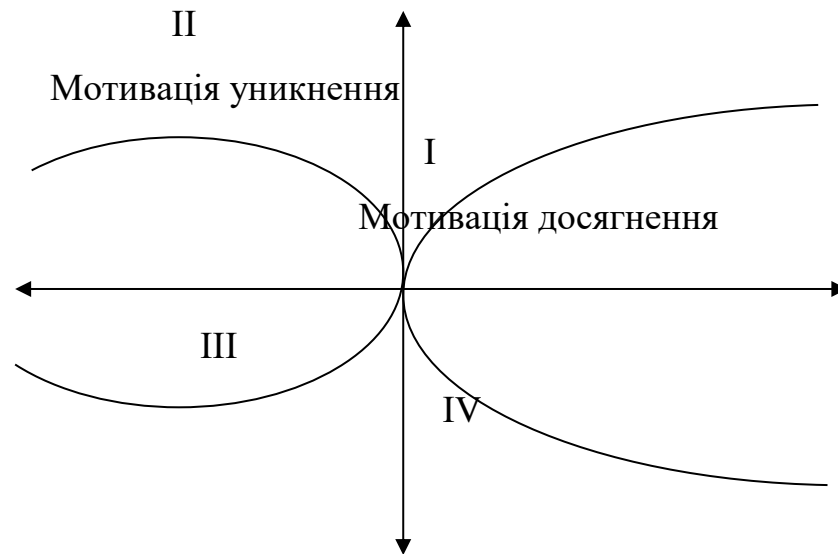
Стимул – це деяка дія на людину, метою якої є направити її діяльність, а також скоректувати поведінку в організації. Для аналізу мотиваційного профілю співробітників була застосована теорія мотивації В.І. Герчикова.

Типологічна модель Герчикова (див. рис. 3.1) будується на перетині двох осей – мотивації і трудового поведіння. Автор розділив всі трудові мотивації на два типи:

- 1) мотивація досягнення – це прагнення отримати певні блага в якості винагороди за працю;
- 2) мотивація уникнення – прагнення уникнути покарання або інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, недосягнення запланованих результатів або незадовільне виконання функцій.

Осі мотивації і трудового поведіння ділять поле на чотири частини, в концепції Герчикова вони названі «квадранти».

Активна, конструктивна трудова поведінка



Пасивна, деструктивна трудова поведінка

Рис. 3.1 – Типологічна модель Герчикова

I квадрант. Зростання організаційної ефективності трудової діяльності пропорційний ступеню задоволення мотиваційних очікувань працівника і обмежений тільки «природними» межами (максимально можливою ефективністю для даних організаційно-технологічних умов).

II квадрант. Зростання ефективності праці працівника з ізбегательної мотивацією принципово обмежений: завданням (нормативною величиною); можливістю керівника довести вину працівника у разі невиконання завдання.

III квадрант. Рівень деструктивних реакцій працівника звичайно обмежений і найчастіше зводиться до пасивного трудового поведінці і «роботи за правилами» (суцільна лінія). Однак, якщо в групі з'являється сильний лідер, що вступає в конфлікт з керівництвом організації (а ним може бути тільки незадоволений працівник з IV квадранта), він здатний повести за собою працівників з ізбегательна типом мотивації і «розпалити» їх до крайніх форм деструктивної поведінки, аж до повного руйнування організації (пунктирна лінія).

IV квадрант. Якщо організаційні умови роботи і система стимулювання йдуть врозрід з мотиваційними очікуваннями працівника, велика ймовірність отримання від нього деструктивного трудової поведінки, причому в досить різких формах. Проте до руйнування організації справу швидше за все не дійде.

На відміну від попередніх теорії В. Герчиков систематизував не власне мотиви, а конкретні мотиваційні типи працівників.

В. Герчиков поділяє зовнішні впливи на людину (стимули) і його внутрішні установки (мотиви). І основна думка його теорії полягає якраз в тому, що, так чи інакше стимулюючи підлеглого, необхідно враховувати його внутрішні мотиви роботи. П'ять мотиваційних типів даної концепції з їх короткою характеристикою представлені нижче.

Кожна людина є поєднанням усіх або деяких з мотиваційних типів в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описується мотиваційним профілем, що показує, в якій мірі в ній є присутній кожен мотиваційний тип. Умовно для персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя» доля мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом), і сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступні «чисті» типи мотивації:

- люмпензований (тип уникнення);
- інструментальний (тип досягнення);
- професійний (тип досягнення);
- патріотичний (тип досягнення);
- господарський (тип досягнення).

Позначимо кожен тип мотивації кодом (по перших двом буквам):

ЛЮ – люмпенізований тип;

ІН – інструментальний тип;

ПР – професійний тип;

ПА – патріотичний тип;

ГО – господарський тип.

Люмпенізований тип. Працівник цього типу має дуже слабку мотивацією до ефективної роботи. У нього низька кваліфікація і він не прагне її підвищувати; він безвідповідальний і намагається уникнути будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю; він сам не проявляє ніякої активності і негативно ставиться до активності інших. Його основне прагнення – мінімізувати свої трудові зусилля на рівні, допустимому з боку безпосереднього керівника.

У силу цих якостей він як працівник цінується невисоко, не може забезпечити себе своєю працею і змирився з цим. Відповідно, для поліпшення свого становища і добробуту йому залишається сподіватися тільки на сприятливий збіг обставин, прихильність керівника і «халяву». Зате він зручний: йому можна доручити роботу, на яку не погодяться працівники інших типів мотивації; він згоден на досить низький зарібок, аби ніхто інший не отримував істотно більше; він надзвичайно залежний від керівника і приймає цю залежність як належне. Крім того, працівник з мотивацією уникнення – єдиний, по відношенню до якого адміністративний стиль управління може бути ефективним, а тому виправданим. Такий тип:

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Інструментальний тип. Сама робота не є для такого працівника скільки-небудь значущою цінністю і розглядається лише як джерело зарібку та інших благ, одержуваних в якості винагороди за працю. Але його цікавлять не будь-які гроші, а саме зарібок; тому він буде працювати з максимальною віддачою на будь-якій роботі, якщо його праця буде

справедливо і високо (у його розумінні) оплачуватися. Тому працівник з інструментальним типом мотивації швидше позитивно поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати в гірших умовах: для нього це послужить підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці. Такий тип:

- цікавить ціна праці, а не його зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);

- важлива обґрунтованість ціни, не бажає «подачок»;

- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип. Працівник цього типу цінує в роботі її зміст, можливість проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може впоратися з важким завданням, яке не кожному посильно. Ці працівники воліють самостійність у роботі і відрізняються розвиненим професійною гідністю. До керівника найчастіше відноситься з відомою часткою іронії. Як правило, працівник з професійним типом мотивації досить швидко стає кращим фахівцем в компанії на даному типі робочих місць. Такий тип:

- цікавить зміст роботи;

- не згоден на нецікаві для нього роботи скільки б за них не платили;

- цікавлять важкі завдання – можливість самовираження;

- вважає важливою свободу в оперативних діях;

- важливе професійне визнання, як кращого в професії.

Патріотичний тип. Працівників цього типу цікавить участь у реалізації спільного, дуже важливого для організації справи. Їм властива переконаність у своїй потрібності для організації, відрізняються готовністю звалити на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи. Для них важливо суспільне визнання участі в загальних досягненнях. Такий тип:

- потрібна ідея, яка їм рухатиме;

- важливе громадське визнання участі в успіху;

– головна нагорода – загальне визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип. Виражається в добровільному прийнятті працівником на себе повної відповідальності за виконувану роботу. Працівник з таким типом мотивації буде виконувати свою роботу з максимальною віддачою, не наполягаючи на її особливій цікавинки або високій оплаті, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з переважанням хазяйської мотивації – ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Але господарем дуже важко керувати – він суверенний і не тільки не потребує наказів або покарання (властивих поширеним у нас адміністративному стилю управління), по і не терпить їх. Цей тип мотивації характерний насамперед для людей, зайнятих підприємницькою діяльністю. Такий тип:

- добровільно переймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Таким чином, знаючи особливості мотивації персоналу, можна прогнозувати ефективність застосування різних методів стимулювання до різних типів працівників Далі розглянемо класифікацію форм стимулювання:

1. Негативні – незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.
2. Грошові – заробітна плата, включаючи усі види премій і надбавок.
3. Натуральні – купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.
4. Моральні – грамоти, почесні знаки, представлення до нагород, дошка пошани і ін. Моральні форми найбільш численні. Нині форми морального стимулювання в Україні практично не використовуються під надуманим приводом формування ринкових стосунків, хоча на заході їх дуже активно застосовують.
5. Патерналізм (турбота про працівника) – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.
6. Організаційні – умови роботи, її зміст і організація.
7. Залучення до співволодіння і участі в управлінні.

Понятійна модель «Мотивація-стимул» встановлює зв'язок між чистими мотиваційними типами і прийнятними для них формами стимулювання. Це відношення приведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання у готелі «Reikartz Запоріжжя»

Види стимулювання	Типи мотивації				
	Інструментальна	Професійна	Патріотича	Господарська	Люмпенізована
Негативні (покарання, загроза втрати роботи тощо)	Застосовні в грошовій формі	Заборонені	Застосовні в знаковій формі	Заборонені	Базові
Грошові	Базові	Застосовні	Нейтральні	Застосовні	Нейтральні
натуральні (купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.)	Застосовні в грошовій формі	Застосовні при цільовій домовленості	Застосовні в знаковій формі	Застосовні при цільовій домовленості	Базові
Моральні	Заборонені	Застосовні	Базові	Нейтральні	Нейтральні
Патерналізм (турбота про працівника)	Заборонено	Заборонено	Застосовні	Заборонено	Базовий
Організаційні (зміст, умови й організація роботи)	Нейтральні	Базові	Нейтральні	Застосовні	Заборонені
Кар'єра, розвиток	Застосовні	Базові	Нейтральні	Застосовні	Заборонені
Участь у співвласності та управлінні	Нейтральне	Застосовні	Застосовні	Базове	Заборонено

Отже, на людину, яка описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в готелі «Reikartz Запоріжжя», виявляється дія у формі деякого стимулу. Отримавши стимул, людина реагує на нього відповідно до свого мотиваційного профілю.

Ця реакція може бути:

- позитивною, і людина змінить свою поведінку так, як це замислювалося;

- нейтральною;

- негативною, коли небажана поведінка тільки посилюється.

Необхідно відмітити наступне:

- «базова» – найбільша 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 попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя» був проведений збір інформації, який починався з підготовки анкети для обстеження. При її складанні були розроблені підстави класифікації персоналу на обстежувані групи (наприклад, підрозділи, вікові групи, професійні групи тощо), оскільки система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи. Це дослідження проводилося на групі менеджерів готелю «Reikartz Запоріжжя».

Тестовий запитальник (див. Додаток А) складається з 18 питань і містить наступні блоки: «паспорт» (питання 1 – 4); відношення працівника до своєї роботи, робота як діяльність (питання 5 – 8); відношення працівника до заробітної плати (питання 9 – 10); працівник і організація, колектив (питання 11, 13); працівник і співволодіння організацією (питання 14); працівник і

займана ним посада (питання 12, 15 – 18).

Усі представлені питання анкети закриті. У респондента є можливість дати дві відповіді на більшість питань. Це зроблено з тією метою, щоб визначити не лише переважаючий тип, а усю структуру трудової мотивації цього співробітника.

Питання 10 представлене в табличній формі, і респонденту необхідно дати відповідь по кожному рядку (вибрати один з варіантів: «важливо», «не дуже важливо», «зовсім не важливо»).

Питання 18 розділене на два: для керівників (18.1) і осіб, що не є керівниками (18.2). Кожен працівник відповідає або на одне, або на інше питання. Таким чином, анкета дозволяє визначити тип мотивації конкретного працівника на цей період часу, а також латентні типи, які властиві працівникові і можуть проявитися, якщо ситуація в організації значущо зміниться.

При проведенні опитування необхідно роз'яснити цілі цього заходу – вдосконалення системи стимулювання. Треба також роз'яснити порядок відповіді на питання, особливо 10 і 18, а також довести до зведення респондента, що на деякі питання можна не відповідати. Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів (див. табл. 3.4).

Обробка результатів проводилася в два етапи.

На першому етапі оброблялася кожна заповнена анкета і вироблявся розрахунок індивідуального мотиваційного профілю опитуваного. Розглядаючи по черзі варіанти відповіді на кожне питання, визначався по ключовій таблиці тип мотивації.

Він міг бути єдиним для цього варіанту, але були і варіанти відповідей, яким відповідає декілька типів мотивації, а також такі варіанти, яким не відповідає жоден тип мотивації, наприклад, питання 10.1 не має відповідного типу мотивації ні при якому варіанті відповіді.

Проставивши коди мотивації для усіх питань і варіантів відповідей,

вираховали скільки разів зустрічається в проставлених кодах код кожного типу. Потім, набрані респондентом сумарні бали по кожному з 5-ти типів трудової мотивації ділили на загальне число цих відповідей.

Таблиця 3.4 – Ідентифікація типів трудової мотивації

№ Питань	Типи трудової мотивації (номерама) відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	-
10.3	1	3	3	-	1
10.4	-	3	-	-	1
10.5	3	3	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	1	4
12.	5	2	3	1	4
13.	4	2	1	3	5
14.	2	4	1	3,1	5
15.	3	1	5	2	4
16.	1	2	4	5	3
17.	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

У результаті отримали структуру трудової мотивації опитаного по цьому тесту працівника, виражену коефіцієнтами (індексами мотивації), меншими одиниці. Далі проранжували отримані дані, шляхом привласнення найбільшому індексу ранг 1, а найменшому, відповідно, найбільший ранг.

Якщо індекси двох типів мотивації рівні, то ці типи отримують однаковий ранг. Усі обчислення, що проводяться, спрямовані на виявлення

мотиваційного профілю усього персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя». Таким чином, отримані анкетні дані по кожному респонденту були підсумовані. Отримані дані занесемо у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Дані по кожному респонденту

Тип мотивації	Частота тієї, що зустрічається	Кількість відповідей респондентів	Індекс*	Ранг
ІН	52	198	0,265	1
ПР	47		0,238	2
ПА	37		0,190	3
ГО	16		0,081	5
ЛЮ	30		0,149	4

Індекс визначався шляхом ділення частоти тієї, що зустрічається кожного типу мотивації на кількість відповідей випробовуваних. Отримані дані представимо графічно (див. рис. 3.1).

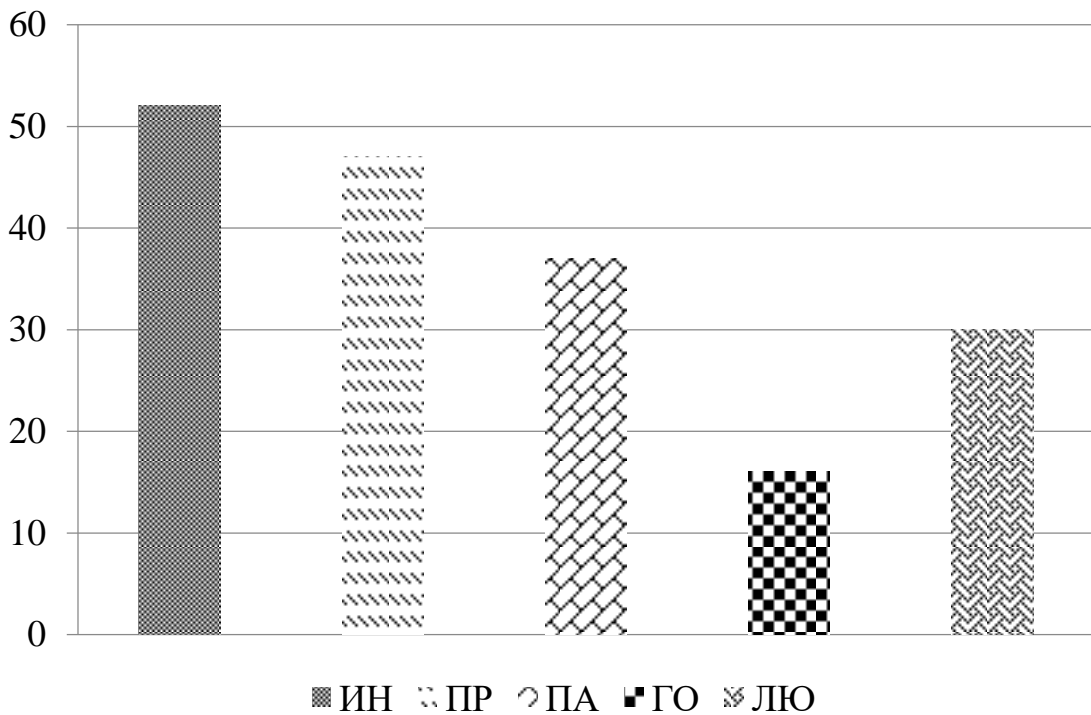


Рис. 3.1 – Тип мотивації в досліджуваній групі співробітників готелю «Reikartz Запоріжжя»

Таким чином, з таблиці 3.5 видно, що переважаючим типом мотивації в досліджуваній групі співробітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний).

Звертаючись до таблиці 3.4, можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покарання (відміна премій тощо).

3.2. Рекомендації щодо розробки системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя»

Аналіз який було проведено у пункті 3.1 виявив цілий ряд істотних недоліків в системі мотивації працівників готелю «Reikartz Запоріжжя». Виходячи з отриманих результатів, є необхідність розробити комплекс рекомендацій з метою створення ефективною системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

1. Розширити сферу діяльності виконавчого директора шляхом делегування йому функції мотивації (з відповідними ресурсами, повноваженнями і відповідальністю).

2. Для документального закріплення заходів по мотивації персоналу в організації необхідно розробити Положення про мотивацію персоналу.

Етап 1. На першому етапі проектування Положення необхідно, виходячи із стратегічної ситуації, визначитися з політикою стимулювання і визначити цілі системи стимулювання та мотивування. Саме відповідність цим цілям є тим критерієм, який визначає включення тієї або іншої основи в систему стимулювання. Стратегія розвитку бізнесу і системи організаційного управління, що реалізовується, є основою для формування переліку підстав стимулювання, тобто сприятливих для компанії дій працівників, які заохочуватимуться системою стимулювання, і деструктивних, при яких застосовуватимуться стягнення.

Етап 2. Другий етап полягає в анкетуванні працівників з метою визначення мотиваційного профілю персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя».

Етап 3. Третій етап полягає в обстеженні системи стимулювання, що фактично склалася і функціонує. Необхідно скласти переліки усіх підстав, що раніше використалися в компанії, для стимулювання і форм стимулювання (для стягнень і заохочень окремо). Матеріалом для обстеження системи стимулювання є розпорядливі документи (накази і розпорядження). При обстеженні слід спиратися тільки на це джерело; положення колективного договору або яких-небудь внутрішніх регламентуючих документів не повинні братися до уваги, оскільки важливо отримати картину реально вживаних заохочень і стягнень.

Етап 4. Четвертий етап полягає в проектуванні підстав мотивування. Список усіх підстав мотивування (результат третього етапу), що фактично застосовувалися, піддається ревізії – ті підстави, які неактуальні в поточній стратегічній ситуації і не відповідають цілям системи стимулювання (результат першого етапу), викреслюються із списку. У список додаються нові підстави мотивування, важливі з точки зору поточної стратегії розвитку.

Етап 5. П'ятий етап полягає в проектуванні форм мотивування. Отримані на третьому етапі переліки форм заохочень і стягнень піддаються ревізії – з них викреслюються форми, неадекватні мотиваційному профілю організації, і додаються нові, відповідні структурі мотивації. Проектування здійснюється за даними обстеження другого етапу на основі таблиці відповідності мотиваційних типів і форм стимулювання (див. табл. 3.5). Тим самим, перелік вживаних форм стимулювання приводиться у відповідність мотиваційному профілю організації в сенсі прийнятої політики стимулювання. Після завершення п'ятого етапу у робочій групі мають бути сформований 4 нові переліки: підстави для стягнення; підстави для заохочення; форми стягнень; форми заохочень.

Етап 6. Шостий етап виражається в установці зав'язків між відповідними переліками підстав мотивування і форм мотивування

(закріпленні форм мотивування за підставами мотивування). Для цього заповнюються таблиці по закріпленню форм заохочення і стягнення за відповідними підставами. Кожній основі для мотивування необхідно визначити відповідні форми мотивування, об'єм (вид) мотивування і осіб, що мають повноваження на представлення і затвердження конкретної форми мотивування.

3. Слід пам'ятати, що найсильнішою є внутрішня мотивація. Внутрішня мотивація – це чотири наріжних каменів:

- виробити відчуття вибору – делеговані повноваження, довіра, безпека, ясність, поінформованість;
- виробити відчуття прогресу – співробітництво, проміжні етапи, святкування, доступ до клієнтів, заходи з метою вдосконалення;
- виробити відчуття компетентності – знання, позитивний зворотний зв'язок, визнання майстерності, виклики, стандарти;
- виплекати усвідомлення значимості – позитивне робоче середовище, бачення, мета, доречність, цільність завдань.

Отже, необхідно посилити нематеріальну мотивацію. Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самостверженості та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток [28].

З точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні підприємством вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самостверженні, збереженню, а в ряді випадків й підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі.

Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності. Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями і навичками. Залучення найманого працівника до управління організацією дає змогу йому спілкуватися з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, таким чином забезпечувати подальший свій розвиток.

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації. В цьому зв'язку заслуговує на увагу передовий досвід роботи гуртків якості в Японії та інших країнах з розвинутою ринковою економікою. Розвитку персоналу сприяє робота членів гуртків якості з аналізу та розробки конкретних заходів щодо підвищення якості продукції (наданих послуг) та зниження витрат виробництва шляхом упровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у вигляді наукових відкриттів, раціоналізаторських пропозицій тощо.

Окремим заходом з покращення стимулювання запропонуємо розробку системи управління діловою кар'єрою – як важливий чинник стимулювання персоналу. Кар'єрне стимулювання сьогодні все більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Воно дозволяє використовувати внутрішній потенціал співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників. До того, як перейти к проектуванню системи управління кар'єрою у готелі «Reikartz Запоріжжя», розглянемо розроблені в кадровому менеджменті основи управління кар'єрним розвитком персоналу.

Кар'єра (від фр. *cariera*) – «успішне просування вперед в тій або іншій

області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності». Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведінки людини у області трудової діяльності, пов'язаним з посадовим або професійним зростанням. Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує сама, погодившись з особливостями свого виховання, життєвої позиції, власної мети, бажаннями і установками. Можна виділити декілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри [34]:

1. Професійна кар'єра – зростання знань, умінь, навиків. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, вибраної на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, зв'язане, швидше, з розширенням інструментарію і областей діяльності).

2. Внутрішня організація кар'єри – пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може йти по лінії: вертикальної кар'єри – посадове зростання; горизонтальної кар'єри – просування усередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії; доцентрової кар'єри – просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси ухвалення рішень.

Очевидно, що для підтримки внутрішніх стимулів співробітника необхідно організовувати певні види переміщень і кар'єрних пересувань. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника і ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

Планування кар'єри – один з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії і етапів розвитку і просування фахівців [37]. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, що, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції в

організації, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання і оволодіти потрібними навиками для ефективної роботи на конкретному місці. Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Систематизувати і структурувати систему матеріальної мотивації. Для цього слід розробити більш сучасну контрактну систему найму працівників – спеціалістів. При введенні контрактної системи найму працівників дуже важливо визначити методику розрахунку і перелік показників, за якими оцінюються і оплачуються результати праці робітників:

- розробити пропозицій щодо введення багатокomпонентної (ступінчатої) системи оплати праці, яка буде складатися з трьох компонентів: ціни робочого місця, ціни робочої сили і бонусу, соціальних пільг і морального стимулювання;

- розробити систему участі працівників в більш справедливому та обґрунтованому розподілі загальногосподарського результату, капіталі підприємства та розвитку співпраці. В цьому випадку досягаються такі цілі, як: установка на комунікативність в поведінці, орієнтація на співвідношення витрат і результатів, готовність до ризику.

Сутність нової контрактної системи буде складатися в наступному. Всіх учасників контракту будуть знайомити з методикою розрахунку заробітної плати, до якої включається цілий перелік показників різного рівня. Всі умови виконання показників обов'язково внесені в контракти. За допомогою таких показників (вони перелічені далі) система заробітної плати становиться більш гнучкою, ефективною, справедливою, оскільки напряду пов'язана з якістю і кількістю отриманих результатів робітників. Формула для розрахунку заробітної плати працюючих за контрактом (Z_k) в загальному вигляді буде мати вигляд:

$$Z_k = O \times K_v + П, \quad (3.1)$$

де O – базовий посадовий оклад, розмір якого переглядається раз на рік

відповідно до колективного договору, грн.; K_v – коефіцієнт виконання завдання; P – премія працівника.

Таким чином, використовуючи контрактну форму оплати праці спеціалістів, можливо досягти більш об'єктивної величини нарахованої заробітної плати.

Досягненню цієї мети буде сприяти також і запропонована нами багатокомпонентна (ступінчата) система оплати праці робітників готелю «Reikartz Запоріжжя», яка складається із таких напрямків, як:

1. Ціни робочого місця.
2. Ціни робочої сили і бонуса.
3. Соціальних пільг і морального стимулювання.

Ціна робочого місця (посадовий оклад) є єдиною для підприємства, по суті нормативною. Наприклад, вартість робочої сили менеджерів одного рівня стоїть однаково, теж саме можна сказати про економістів, секретарів. Іншими словами, вартість робочого місця – більш менш стабільний норматив і не залежить від якості і ефективності праці. Але при цьому існують різні категорії посадових окладів, які обумовлені структурою готельного підприємства. До першої категорії відносять – місцевих представників; до другої – регіональні управління зарубіжних представництв, до третьої – апарат управління.

Величина цього нормативу відображає: призначення, роль робочого місця в структурі підрозділу; об'єм і зміст робіт; технічне і матеріальне забезпечення; вимоги до працівника; професійні, соціально – психологічні, мінімально і максимально допустимі коефіцієнти якості виконання робіт.

Можна сказати, що ціна робочої сили показує матеріальний вираз здатності, якості і відношення до праці кожного працівника. Вона визначається по рівню підготовленості фахівця і оцінки якості виконання посадових обов'язків.

Рівень професійної підготовки визначає атестаційна комісія. Для цього

використовується методика, в основу якої покладено практичне виконання конкретних робіт, завдань і їх організації або ухвалення управлінських рішень.

Якість виконання посадових обов'язків оцінює безпосередній начальник. Методика оплати якості роботи ґрунтується на диференційованих підходах і передбачає дотримання наступних принципів:

– оплата за якість не залежить від результату роботи всього підрозділу. Основний критерій – відношення конкретного співробітника до своєї роботи і обов'язків;

– оплата здійснюється у вигляді нарахувань підрозділу певного фонду і персоналізується тільки при видачі засобів безпосередньо одержувачем. Рішення про величину винагороди кожного конкретного працівника ухвалюється керівником підрозділу. При цьому частина фонду може резервуватися для використання тільки на випадок стимулювання праці і поліпшення умов роботи. Повністю виключається рівномірний розподіл виплат між співробітниками підрозділу. Для диференційованого стимулювання встановлюється нижня і верхня межі – 5% – 25% ціни робочого місця. А стосовно повного позбавлення оплати, це повинно узгоджуватися з вищестоящим керівництвом.

3. Виплати за якість роботи і підвищення кваліфікації здійснюється у вигляді надбавок до посадового окладу (до ціни робочого місця і ціни робочої сили), але вони в сумі не перевищують 35% – 40% вартості робочого місця.

Таким чином, розмір заробітної плати працівників на 90% залежить від якості роботи.

Розглянемо окремо питання стимулювання праці. Даний напрямок складається із щомісячної матеріальної винагороди, пакету соціальних пільг і різних заходів морального заохочення.

Щомісячна матеріальна винагорода; основна умова її виплати – наявність прибутку на підприємстві відповідно до коефіцієнта участі

підрозділу у формуванні прибутку. Тут є два показники: постійний – значущість і роль підрозділу в діяльності компанії; змінний – ступінь участі в конкретних операціях, що проводяться фірмою протягом місяця, і формуванні прибутку. Перший показник незначний за величиною, і максимальна різниця між підрозділами в його розмірі не перевищує 5%.

Показник постійного коефіцієнта розробляється експертним шляхом за допомогою спеціально підібраної групи респондентів із всієї компанії.

Наприклад, ухвалено рішення про виплату місячної винагороди персоналу підприємства за 2018 року у розмірі 50% ціни робочого місяця. Наприклад, стосовно відділу маркетингу це виглядатиме таким чином.

Загальна величина винагороди буде становить:

$$Vm. = (Цр.м. * 0,5) + (Цр.м. * 0,035) \quad (3.2)$$

де $Vm.$ – розмір винагороди за 2019 р.; $Цр.м.$ – ціна робочого місяця; $0,5$ – загальний розмір винагороди; $0,035$ – постійний показник коефіцієнта для даного підрозділу.

Припустимо, що ціна робочого місяця становить 1012 грн., тоді Vm буде складати 541,42 грн.

Величина показнику коефіцієнта є змінною і залежить від питомої ваги вкладу в отримання прибутку кожного підрозділу. Наприклад, керівництво вважає, що прибуток від реалізації послуг (1 млн. грн.), який підприємство отримало за липень 2018 р. приблизно на 40% припадає на участь відділу маркетингу в у цьому процесі, а 60% – отримано за рахунок інших видів робіт, наприклад, від надання послуг – 18%, від операцій із цінними паперами – 12 тощо.

Тоді, розмір винагороди відділу збуту буде розраховуватися як:

$$Vm. = (Цр.м. * 0,5) + (Цр.м. * 0,035) + (Цр.м. * 0,4) \quad (3.3)$$

де $0,4$ – частка участі у формуванні загального об'єму прибутку відділом маркетингу.

Тоді розмір винагороди відділу маркетингу буде складати: 946,22 грн.

Умовами виплати винагороди є, з одного боку наявність прибутку на підприємстві взагалі, з іншого – наявність прибутку вище певної норми.

У першому випадку розмір фонду винагороди визначається керівництвом залежно від розміру доходів і необхідних витрат.

У – другому, збільшення величини фонду винагороди прямо пропорційно зростанню прибутку вище певної норми. Наприклад, встановлено додаткове стимулювання роботи співробітників за збільшення прибутку понад 30%. За 2018 р. одержаний підприємством прибуток склав 50%. В цьому випадку додаткова величина фонду винагороди складе 20% загального об'єму ціни робочих місць фірми.

Диференційований підхід застосовується також у формах винагороди – готівкою, шляхом придбання акцій компанії, переліком на депозитні внески у банку. При цьому, конкретну форму винагороди (виплат) визначає сам працівник компанії.

Річна матеріальна винагорода проводиться за наслідками роботи всього підприємства, виплачується тільки начальникам підрозділів і його керівництву.

Запропонована методика виплат буде «діяти» наступним чином. За підсумками роботи визначається рейтинг підрозділів і залежно від нього і показників роботи готельного підприємства в цілому встановлюється загальний і диференційований фонд річної матеріальної винагороди і норми персональної винагороди.

Дані нововведення допоможуть знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, культуру управління, узгодити роботу всіх підрозділів, скоротити втрати робочого часу, підвищити культуру виробництва, рівень трудової дисципліни і, нарешті, обсяг і якість послуг.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої працівник організації розглядається як людський ресурс чи людський капітал. Задачею мотивації персоналу є забезпечення максимальної ефективності і продуктивності праці.

Особливістю мотивації персоналу в сучасних умовах є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система мотивації. В цих мінливих умовах ринкових реалій досі відсутня стала теоретична концепція щодо співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників і найбільш ефективних методів управління, а отже, в практичній діяльності вітчизняних підприємств наявні найрізноманітніші підходи до вирішення питанні мотивації персоналу.

Теорія менеджменту нараховує багато підходів до визначення сутності и процесів мотивування (класичні и посткласичні теорії мотивації). Всі перераховані теорії можна застосовувати в українських умовах, при цьому необхідно враховувати, що структура потреб в трудових колективах, рівно як і основні чинники діяльності, через кризовий і перехідний стан суспільства мають ряд особливостей (незадоволення у більшій частині первинних потреб, але в той же час здатність людей працювати без оплати праці, ґрунтуючись або на вторинних потребах або на звичці тощо), тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підстроювати їх під конкретну ситуацію і характеристики трудового колективу.

В ході практичного дослідження системи мотивації було виявлено, що у готелі «Reikartz Запоріжжя» є стратегія мотивування праці робітників, яка розроблена керівником підприємства. На даному етапі впровадженням стратегії займаються різні посадові особи підприємства. Процес відбувається доволі хаотично; особи, яка би відповідала за процес мотивації персоналу, на підприємстві не існує. Керівництво підприємства використовує в якості

ключового засобу мотивування оплати праці.

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя», у якому брало участь 11 працівників підприємства. Опитування проводилось за допомогою анкетування. Дослідження проводилось по окремим категоріям персоналу. Метою опитування було дослідити спонукальні мотиви підвищення ефективності діяльності, зацікавленості в праці працівників готелю «Reikartz Запоріжжя». Для аналізу мотиваційного профілю співробітників була застосована теорія мотивації В.І. Герчикова.

В ході дослідження виявлено, що переважаючим типом мотивації в досліджуваній групі співробітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний). Отже, найбільш ефективним мотивуванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покарання (відміна премій тощо).

Виходячи з отриманих результатів, є необхідність розробити комплекс рекомендацій з метою створення ефективної системи мотивації персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя»:

1. Розширити сферу діяльності виконавчого директора шляхом делегування йому функції мотивації (з відповідними ресурсами. Повноваженнями і відповідальністю).

2. Для документального закріплення заходів по мотивації персоналу в організації необхідно розробити Положення про мотивацію персоналу.

3. Посилити нематеріальну мотивацію через:

- участь працівників в управлінні підприємством;
- участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації;
- розробку системи управління діловою кар'єрою.

4. Систематизувати и структурувати систему матеріальної мотивації.

Для цього слід:

- розробити більш сучасну контрактну систему найму працівників-

спеціалістів. Сутність нової контрактної системи буде складатися в наступному. Всіх учасників контракту будуть знайомити з методикою розрахунку заробітної плати, до якої включається цілий перелік показників різного рівня. Всі умови виконання показників обов'язково внесені в контракти. За допомогою таких показників (вони перелічені далі) система заробітної плати становиться більш гнучкою, ефективною, справедливою, оскільки на пряму пов'язана з якістю і кількістю отриманих результатів робітників. При введенні контрактної системи найму працівників дуже важливо визначити методику розрахунку і перелік показників, за якими оцінюються і оплачуються результати праці робітників;

- ввести багатокomпонентну (ступінчасту) систему оплати праці, яка буде складатися з трьох компонентів: ціни робочого місця, ціни робочої сили і бонусу, соціальних пільг і морального стимулювання;

- розробити систему участі працівників в більш справедливому та обґрунтованому розподілі загальногосподарського результату, капіталі підприємства та розвитку співпраці. В цьому випадку досягаються такі цілі, як: установка на комунікативність в поведінці, орієнтація на співвідношення витрат і результатів, готовність до ризику.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрушків, Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : навч. посібник. Львів. Світ, 2005. 296 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 511 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб.2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Віндюк А.В. Професійна підготовка майбутніх фахівців з готельно-курортної справи в умовах ступеневої освіти: теорія та методика : монографія. Запоріжжя. КПУ, 2011. 340 с.
5. Виноградський М.Д., Беляєв С.В., Виноградська А.М., Шканов О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.10.2021).
7. Журавльова С.М., Фесак Д.О. Професійне навчання як один із чинників мотивації персоналу. Матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021», НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 143–144.
8. Іванова Л.О. Маркетингові можливості сучасного готельного бізнесу в Україні. Львів, 2007. 125 с.
9. Кияниця А. Стратегія і тактика управління підприємствами готельного господарства та туризму в Україні / А. Кияниця // *Вісник*. 1999. № 3. С. 149-153.
10. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : Учебник 4-е изд., стереотип. Минск : Новое знание, 2004. 409 с.
11. Карсекін В. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні / В. Карсекін // *Економіка України*. 1997. – № 9. – С. 41 – 47.
12. Керуюча компанія – Reikartz. URL:

<https://reikartz.com/uk/reikartz.../management-company> (дата звернення 13.11.2021).

13. Кияниця А. Стратегія і тактика управління підприємствами готельного господарства та туризму в Україні. Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. 1999. № 3. 149 с.

14. Колот А. Теоретичні і прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудова відносин та їх представницьких органів / А. Колот // *Україна: аспекти праці*. 2002. № 2. С. 15-25.

15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 2008. 287 с.

16. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К. : МАУП, 2006. 709 с.

17. Котлер Ф., Боуэн Дж., Майкенз Дж. Маркетинг гостеприимство туризм: Пер. с англ. / Под ред Р. Б. Ноздревой. М.: Издат. объединение «Юнити», 1998. 764с.

18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп. К. : Кондор, 2005. 304 с.

19. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. К. : Знання, 2000. 556 с.

20. Махема В.М. Основи економічного аналізу : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 128 с.

21. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. К,; ЦУЛ, 2004. 272 с.

22. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. За ред. Данюка В.М., Летюха В.М. К. : КНЕУ, 2004. 398с.

23. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха; Міністерство освіти і науки України, КНЕУ. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.

24. Мистецтво управління персоналом. Ред. Н. Черепухіна (гол.) та

ін., уклад. : Л. Савицька, В. Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Л. Метелюк та ін. К. : Вид-во О. Капусти. 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.

25. Мошек, Г.Є. Менеджмент підприємства: підручник. К. : КНТУ, 2010. 371с.

26. Мурашко М. Менеджмент персоналу : Навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К. : Знання, 2006. 311 с.

27. Мурсалімова Н. Основні принципи формування управлінської команди / Н. Мурсалімова // *Вісник УАДУ при Президентіві України*, 2001. № 3, С. 61-66.

28. Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : Навчальний посібник для студ. вузів. Центр навчальної літ., М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 346 с.

29. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

30. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лісника, І.П. Мацицкого, А.В. Чернишова. К. : Інтел універсал, 2000. 420 с.

31. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лешко, А.В. Чернишова. К. : Видавничий Будинок «Альтіна», 2001. 213 с.

32. Паламарчук С.В. Підготовка керівників вищого рівня / С.В. Паламарчук // *Актуальні питання економіки*, 2004. №6, С 187-191.

33. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. М. : Экономика, 2000. 421 с.

34. Плоский І.М. Формування та оновлення персоналу / І.М. Плоский // *Вісник УАДУ при Президентіві України*, 2003. №3, С.186-194.

35. Роглев Х. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник / Христо Роглев,; Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.:

Кондор, 2005. – 405 с.

36. Рольові ігри в професійному навчанні. URL: <http://www.trn.ua/articles/10245/> (дата звернення 23.10.2021).

37. Розробка тренінгів. URL: <http://reikartzhospitality.com/trainings/razrobotka-treningov.html> (дата звернення 12.11.2021).

38. Савченко В. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

39. Сегеда І.В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 445-454.

40. Скібіцька Л.І. Менеджмент : Навчальний посібник для вищих навч. закладів. Міністерство освіти і науки України. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

41. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя. ЗНТУ, 2018. 120 с.

42. Технології роботи організаційних психологов : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів інститутів післядиплом. освіти. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

43. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

44. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник для студ. вузів. К. : Вища школа, 2001. 236 с.

45. Управління персоналом : навч. посіб. за ред. Данюка В.М. К. : КНЕУ, 2004. 398с.

46. Управління персоналом фірми : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.

47. Управління персоналом: Навчальний посібник. М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова. Міністерство освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). К. : Центр

навчальної літератури, 2006. 500 с.

48. Управління сучасним готельним комплексом: навчальний посібник. Г. Мунін, А. Змійов, Г. Зінов'єв та ін.; за ред. С.І. Дорогунцова; НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. К. : Ліра-К, 2005. 514 с.

49. Уокер Джон. Управление гостеприимством. Москва : Юнити-Дана, 2012. 880 с.

50. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії. за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

51. Хміль Ф.Г. Менеджмент персоналу : Підр. для студ. вузів. К. : Академвидав, 2006. 344 с.

52. Шегда А. Менеджмент : Учебник. К. : Знання , 2006. 645с.

53. Шубенкова Е.В. Навчання персоналу / Е.В. Шубенкова // *Управління персоналом*, 2004. № 4, с. 36-39.

54. Щокін, Г.В. Теорія і практика управління персоналом : метод. посібник. К.: МАУП, 2008. 256с.

55. Школа Рейкарц. URL: <http://reikartzhospitality.com/about> (дата звернення 12.11.2021).

56. Information materials of the State Statistics Committee of Ukraine. URL: www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 22.10.2021).

ДОДАТКИ

Анкета для визначення типу трудової мотивації працівника

Як відповідати на питання даної анкети? Уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей, які для нього наведені.

У кожному питанні є вказівка, скільки варіантів відповіді Ви можете дати. Більшість питань вимагають дати тільки один або два варіанти відповіді.

Якщо в такому питанні Ви вибираєте який з наведених варіантів, обведіть кружком цифру, якою позначена ця відповідь. Якщо жоден з варіантів Вас не влаштовує, напишіть Вашу відповідь у полі «інша».

1. Ваша позиція в організації: 1) менеджер 2) службовець 3) робочий
2. Ваша стать: 1) чоловіча 2) жіноча
3. Ваш вік: ____ років
4. Як довго Ви працюєте в даній організації? ____ років / ____ місяців
5. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Дайте один або два відповіді
 1. Що я в основному сам вирішую, що і як мені робити.
 2. Що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмію.
 3. Що я відчуваю себе корисним та потрібним.
 4. Що мені за неї відносно непогано платять.
 5. Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична.
 6. Інше: _____

6. Який вираз із нижче перерахованих Вам підходить найбільше?

Дайте лише одну відповідь

 1. Я можу забезпечити своєю працею собі та своїй родині пристойний дохід.
 2. У своїй роботі я – повний господар.
 3. У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі.
 4. Я - цінний, незамінний для організації працівник.
 5. Я завжди виконую те, що від мене вимагають».
 6. Інше: _____

7. Як Ви віддаєте перевагу працювати?

Дайте одну або дві відповіді

 1. Волю робити те, що знайоме, звичне.
 2. Потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці.
 3. Щоб було точно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.
 4. Віддаю перевагу працювати під повну особисту відповідальність.
 5. Готовий(а) робити все, що потрібно для організації.

6. Інше: _____

8. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися?

Дайте одну або дві відповіді

1. Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.
2. Якщо інша робота буде творчою і цікавою, ніж нинішня.
3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
4. Якщо це дуже потрібно для організації.

5. Інше: _____

6. При всіх випадках я б віддав (віддала) залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).

9. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш заробіток?

Дайте одну або дві відповіді

1. Плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи.
2. Це, насамперед, плата за мої знання, кваліфікацію.
3. Оплата за мій трудовий внесок у загальні результати діяльності організації.

4. Мені потрібен гарантований заробіток - нехай невеликий, але щоб він був.

5. Який би він не був, я його заробив(а) сам(а).

6. Інше: _____

10. Як Ви ставитеся до перерахованих нижче джерел доходу?

Дайте відповідь по кожному рядку: поставте галочку в тій колонці, яка найбільше відповідає Вашій думці

	Дуже важливо	Не дуже важливо	Зовсім не важливо
1. Заробітна плата і премії, пенсії, стипендії			
2. Доплати за кваліфікацію			
3. Доплати за важкі та шкідливі умови			
4. Соціальні виплати і пільги, допомоги			
5. Доходи від капіталу, акцій			
6. Будь-які додаткові підробітки			
7. Прироблення, але не будь-які, а тільки за своєю спеціальністю			
8. Доходи від особистого господарства, дачного господарства			
9. Виграш в лотерею, казино і пр.			

11. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте лише одну відповідь

1. Працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй усе і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.
2. Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.
3. Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівникові таку можливість, щоб отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
4. Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.
5. Інше: _____

12. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Дайте одну або дві відповіді

1. Відчувають особливу відповідальність за свою роботу.
2. Через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
3. Найчастіше через бажання поліпшити роботу своєї організації.
4. Просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність начальства.
5. Хочуть заробити, оскільки всяка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.
6. Інше: _____

13. Яке судження про колективній роботі Вам ближче? Дайте одну або дві відповіді

1. Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
2. Віддаю перевагу працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми.
3. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше обмежує цю свободу.
4. Можна працювати у колективі, але повинні платити за особистими результатами.
5. Мені подобається працювати в колективі, так як там я серед своїх.
6. Інше: _____

14. Уявіть, що у вас з'явився шанс стати власником Вашої організації. Скористаєтеся Ви цією можливістю? Дайте одну або дві відповіді

1. Так, я зможу брати участь в управлінні організацією.
2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.
3. Так, цей працівник повинен бути співвласником.
4. Навряд чи: на заробіток це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.
5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.
6. Інше: _____

15. Уявіть, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви оберете? Дайте одну або дві відповіді

1. Найбільш цікаву, творчу.
2. Найбільш самостійну, незалежну.
3. За яку платять більше.
4. Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо напружуватися»
5. Не можу уявити, що я піду з нашої організації. .
6. Інше: _____

16. Що Ви, перш за все, враховувати, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Дайте одну або дві відповіді

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
2. Рівень його професіоналізму, кваліфікації.
3. Наскільки добре він «влаштувався».
4. Наскільки його поважають у організації.
5. Наскільки він самостійний, незалежний.
6. Інше: _____

17. Якщо становище у Вашій організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитеся заради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати будь-яку кількість відповідей

1. Освоїти нову професію.
2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати.
3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працювати більш інтенсивно.
5. Погоджуся просто терпіти тому, що діватися нікуди.
6. Інше: _____
7. Швидше за все, я просто піду з організації.

18 (1)

Якщо Ви - КЕРІВНИК, те, що Вас приваблює в цій посаді більше всього? Дайте одну або дві відповіді

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Можливість принести найбільшу користь організації.
3. Високий рівень оплати.
4. Можливість організовувати роботу інших людей.
5. Можливість найкращим чином використати свої знання і вміння.
6. Інше: _____
7. Нічого особливо не приваблює, за становище керівника не тримаюся.

18 (2)

Якщо Ви НЕ Є КЕРІВНИКОМ, то хотіли б Ви ним стати Дайте одну або дві відповіді

1. Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Не проти, якщо потрібно для користі справи.
3. Так, так як при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння.
4. Так, якщо це буде належним чином оплачуватися.
5. Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе.
6. Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.
7. Так, чим я гірше інших?
8. Ні, це надто велике навантаження для мене.
9. Інше: _____