

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: **заочна**

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему « **Формування системи мотивації персоналу організації** »
(назва теми)

здобувача **Швидка Єва Сергіївна**

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: **кандидат економічних наук, доцент**

Леонтенко Ольга Михайлівна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Швидкої Єви Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ заочної

_____ форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Формування системи мотивації персоналу організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "22" вересня 2023 р. № 1716-ст _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*»

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ
	(назва розділу)
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*»
	(назва розділу)
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*»
	(назва розділу)
Об'єкт дослідження:	дослідження є мотивація персоналу на підприємствах сфери обслуговування
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження теоретико-методичних та практичних засад побудови системи мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити сутність, значення та види поняття «мотивація персоналу». Визначити основні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Розкрити методичні засади дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу.

У розділі 2

Дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*». Дослідити систему мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*». Оцінити ефективність чинної системи мотивації персоналу.

У розділі 3

Розробити програму заходів з удосконалення мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*». Визначити напрями впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*». Зробити оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»____20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»____20__р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 90 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 20 таблиць, 21 рисунок. Під час написання використано 55 джерел. Робота містить 2 додатки.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності. Участь у роботі Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки» з публікацією тез доповіді:

Леонтенко О.М., Швидка Є.С. Методи мотивації праці персоналу готелів. Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції: 20 жовтня 2023 р. [Електронний ресурс] / відп. ред. Р. В. Манн; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2023. – 218 с (с. 107-109).

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу на підприємствах сфери обслуговування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу у ТОВ політика та практика управління процесами плинності персоналу ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*».

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних засад побудови системи мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*» та розроблення пропозиції щодо її удосконалення.

Завдання магістерської роботи:

- дослідити сутність, значення та види поняття «мотивація персоналу»;
- визначити основні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- розкрити методичні засади дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- дослідити систему мотивації персоналу в FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- оцінити ефективність чинної системи мотивації персоналу;
- розробити програму заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- визначити напрями впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- зробити оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи дослідження — у процесі написання магістерської дипломної роботи використовувались методи теоретичного узагальнення та системного підходу, порівняльний та структурний аналіз, соціологічне опитування, ситуаційний підхід та графічний метод. За допомогою цих методів було вивчено теоретичні засади мотивації працівників, досліджено зарубіжний досвід формування мотиваційної системи та впливу мотивації на ефективність діяльності, проведено соціологічне опитування для визначення особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації, а також застосовано графічний метод для наочного відтворення отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає авторській класифікації чинників мотивації персоналу та у вдосконаленні методичних підходів до оцінювання впливу мотивації персоналу на результати діяльності організації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для покращення мотивації персоналу досліджуваного готелю. Ефективна система мотивації працівників може допомогти підприємцям збільшити задоволення та продуктивність своїх працівників, що в свою чергу може позитивно вплинути на якість обслуговування та загальну репутацію готелю ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*». Також, результати дослідження можуть допомогти підприємцям розробляти ефективні стратегії залучення та збереження фахівців, що є ключовим фактором успіху в бізнесі.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: мотив, стимул, система мотивації персоналу, кваліфікація персоналу, оплата праці, преміювання персоналу.

В і д г у к

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Швидкої Єви Сергіївни

на тему «**Формування системи мотивації персоналу організації**»

- 1. Актуальність теми.** Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною, оскільки роботодавці, які пропонують ефективні системи мотивації, мають більше шансів привернути талановитих фахівців і зберегти їх у своїй команді. Мотивований персонал більш схильний до досягнення високих результатів та виконання поставлених завдань.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Робота має логічну структуру. Містить узагальнення підходів різних авторів. Для аналізу використано різні методи дослідження, які дали змогу діагностувати проблеми у діяльності організації. У роботі розкрито сутність, значення та види поняття «мотивація персоналу», визначено основні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, розкриті методичні засади дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу, проаналізовано показники економічної діяльності та систему мотивації працівників ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*». На основі виявлених у ході дослідження недоліків здобувачем сформульовано пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу готелю.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** Робота виконана самостійно. На основі узагальнення підходів різних науковців, автором обґрунтовано роль мотивації працівників у сучасних умовах економічного розвитку, опрацьовано теоретико-методичні аспекти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу готелів. Здобувачкою проаналізовано організацію системи оплати праці в ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*» та зроблено SWOT аналіз сильних та слабких сторін у мотивації персоналу готелю. На основі виявлених проблем Швидкою Є.С. розроблено певні пропозиції щодо удосконалення формування системи мотивації персоналу ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*».
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретичні висновки, зроблені в роботі, сприяють подальшому розвитку дослідження системи мотивації персоналу. Практичні рекомендації щодо удосконалення формування системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*».
- 5. Наявність недоліків.** При підготовці другого розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу. Наприкінці аналітичного розділу відсутня графічна систематизація виявлених проблем та причин, що їх викликали. У третьому розділі не достатньо обґрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КМР проблемами. При підготовці пропозицій не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:___**
Робота може бути допущена до захисту з оцінкою 52 бали.

Науковий керівник _____

к.е.н., доцент О.М. Леонтенко

“ _____ ” _____ 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Швидка Єва Сергіївна

Тема: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

- 1. Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення.** У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку стає все більш інтенсивною, важливою стає не тільки наявність кваліфікованого персоналу, але й його ефективне управління та мотивація. Формування системи мотивації персоналу є ключовим аспектом стратегічного управління організацією, оскільки воно прямує впливає на рівень виконання завдань, ступінь залученості працівників та загальний успіх компанії.
- 2. Якість проведеного дослідження** Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи показано високий рівень опрацювання літературних даних та ступінь самостійності; здатність на основі експериментальних досліджень робити відповідні обґрунтовані висновки, які відображають головні результати досліджень, що розкривають мету і завдання роботи.
- 3. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи** Дослідження дозволило виявити проблеми в діяльності організації. У роботі висвітлено сутність, важливість та різновиди терміну "мотивація персоналу", а також визначено основні засоби матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Були проаналізовані методичні підходи для вивчення впливу мотивації на результативність працівників та проведено аналіз економічних показників та системи мотивації працівників у ТОВ "FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*". На підставі виявлених недоліків, які були виявлені під час дослідження, подано рекомендації з покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу готелю.
- 4. Зауваження** В роботі авторів слід було б доповнити підрозділ 2.2 економіко-математичними методами. Наприкінці аналітичного розділу відсутня графічна систематизація виявлених проблем та причин, що їх викликали. Проте недолік не зменшує в цілому позитивне враження від роботи, яку виконано на високому рівні.
- 5. Практична значимість висновків і рекомендацій.** Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для покращення мотивації персоналу досліджуваного готелю. Ефективна система мотивації працівників може допомогти підприємцям збільшити задоволення та продуктивність своїх працівників, що в свою чергу може позитивно вплинути на якість обслуговування та загальну репутацію готелю ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*».

Місце роботи та посада рецензента, науковий ступінь, учене звання (за наявності)
Завідувач сектору управління персоналом Департаменту муніципальної безпеки
виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної
адміністрації)

Підпис засвідчую: _____ Т.А. Шенгерей

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1. Мотивація персоналу: сутність, значення та види.....	6
1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу готелів.....	18
1.3. Методичні засади дослідження впливу мотивації на продуктивність діяльності персоналу.	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ГРАНД МЕНЕДЖМЕНТ" (ГОТЕЛЬ FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*)..	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*	33
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу FAIRMONT GRAND KYIV 5*.....	40
2.3. Оцінювання ефективності чинної системи мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*	52
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ГРАНД МЕНЕДЖМЕНТ" (ГОТЕЛЬ FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*	59
3.1. Програма заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*	59
3.2. Напрями впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*.....	66
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*.....	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні організації стикаються з швидкими змінами в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Ці зміни вимагають від компаній постійної адаптації, і мотивований персонал є ключовим фактором для успіху у цьому процесі. Мотивація допомагає стимулювати працівників до активної участі в процесі змін та інновацій. Зміни в ринкових умовах вимагають від організацій збільшення продуктивності праці. Наразі на ринку праці існує велика конкуренція за кваліфікованими працівниками. Організації, які пропонують ефективні системи мотивації, мають більше шансів привернути талановитих фахівців і зберегти їх у своїй команді. Мотивований персонал більш схильний до досягнення високих результатів та виконання поставлених завдань.

Отже, дослідження системи мотивації може допомогти підприємцям зрозуміти, яким чином впливати на мотивацію своїх працівників, як покращити якість надання послуг та залучення клієнтів, та як підтримувати конкурентоспроможність свого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження мотивації займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: А.М. Колот, Г.С. Лопушняк, С.О. Цимбалюк, О.М. Поплавська, О.О. Герасеменко, Р. Дафт, В. Бала, І. Бех та інші.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу на підприємствах сфери обслуговування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*».

Метою є дослідження теоретико-методичних та практичних засад побудови системи мотивації персоналу у ТОВ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.*

Відповідно до мети дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність, значення та види поняття «мотивація персоналу»;
- визначити основні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- розкрити методичні засади дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- дослідити систему мотивації персоналу в FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- оцінити ефективність чинної системи мотивації персоналу;
- розробити програму заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- визначити напрями впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*;
- зробити оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської дипломної роботи використовувались методи теоретичного узагальнення та системного підходу, порівняльний та структурний аналіз, соціологічне опитування, ситуаційний підхід та графічний метод. За допомогою цих методів було вивчено теоретичні засади мотивації працівників, досліджено зарубіжний досвід формування мотиваційної системи та впливу мотивації на ефективність

діяльності, проведено соціологічне опитування для визначення особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації, а також застосовано графічний метод для наочного відтворення отриманих результатів.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для покращення мотивації персоналу досліджуваного готелю. Ефективна система мотивації працівників може допомогти підприємцям збільшити задоволення та продуктивність своїх працівників, що в свою чергу може позитивно вплинути на якість обслуговування та загальну репутацію готелю. Також, результати дослідження можуть допомогти підприємцям розробляти ефективні стратегії залучення та збереження фахівців, що є ключовим фактором успіху в бізнесі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Мотивація персоналу: сутність, значення та види

На сучасному етапі економічного розвитку України основним ресурсом підприємств є їх працівники. Людський компонент відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності робочої сили та загальної ефективності організації. Управління та розвиток персоналу стає дуже важливим аспектом і залежить від рівня мотивації співробітників бути активними та ефективними.

Мотивація до дії є ключовим фактором, який спонукає людей виконувати якісну діяльність. Це не тільки створює передумови для обслуговування, а й забезпечує ефективне використання [1, с. 45].

Незважаючи на чітко розроблені плани та сучасні організаційні структури, вони не можуть бути ефективно використані, якщо працівники не мають достатньої мотивації для досягнення високих результатів. Система управління на національному, регіональному рівні чи на рівні компанії також не працюватиме належним чином, якщо немає ефективної системи мотивації працівників, яка спонукатиме кожного працювати ефективно, що сприятиме досягненню особистих цілей і компанії. Високий рівень ефективності співробітників може бути досягнутий лише тоді, коли їх мотивація спрямована на досягнення хороших результатів, що дозволяє їм відчувати задоволення від задоволення власних основних потреб.

Історично розвиток поглядів на мотивацію праці відбувався в контексті змін у суспільному виробництві, підвищення якості праці, підвищення рівня життя, наявності різноманітних соціальних чинників, потреб і культурних особливостей.

Поняття "мотивація праці" виникло з необхідністю знайти способи стимулювання ефективності праці людей. Це питання завжди було актуальним у розвитку людського суспільства.

У XVIII - XIX століттях в галузі економічної науки за кордоном були запропоновані різноманітні теорії, що пояснюють, як можна стимулювати працівників. Такі теорії включають теорію адамівської мотивації, яка передбачає, що люди працюють через прив'язаність до існуючих речей, теорію грошової мотивації, де заохочення полягає у фінансових винагородах за працю, а також теорію мотивації через професійне задоволення, де люди мають стати задоволеними своєю роботою, щоб бути більш продуктивними.

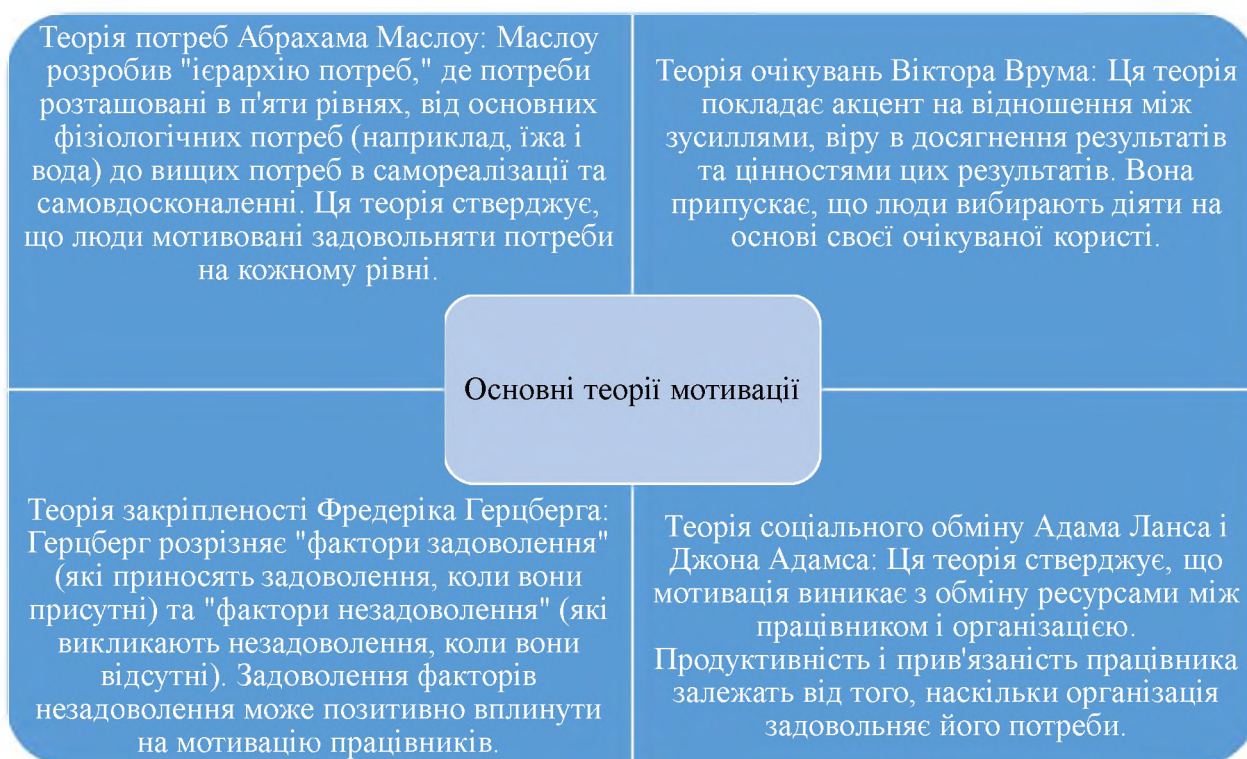


Рисунок 1.1 – Основні теорії мотивації

Джерело: [12].

Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників зробили значний внесок у розвиток теорії та практики мотивування на підприємствах. Серед них можна

виділити таких авторів, як А.М. Колот, Г.С. Лопушняк, С.О. Цимбалюк, О.М. Поплавська, Л.В. Щетініна, Н. Булкін, О. Виноградова, Ю. Вінтюк, М. Гринишин, О. Кузьмін, М.П. Драгоманова, Л.С. Выготського, М.І. Макаренка, В.М. Бехтерева. В їхніх дослідженнях детально розглядаються різні аспекти мотивації, включаючи її сутність, структуру, послідовність, і методи використання, враховуючи різні типи керівників і впливові фактори на результативність мотиваційних інструментів.

Сьогодні поняття "мотивація праці" вважається одним з ключових понять в галузі менеджменту та організаційної поведінки, що визначає механізми та фактори, які стимулюють працівників до досягнення певних цілей і завдань.

Зокрема професор Колот А.М., визначає "мотивацію" складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо. [8].

Науковець І.Д. Бех розглядає мотивацію з точки зору управління і вважає, що мотивація має наступні аспекти: перш за все, вона є функцією керівництва, яка створює стимули для працівників з максимальною користю для організації. Другий аспект полягає в прямому і непрямому впливі на персонал з метою зміни їхніх інтересів та орієнтації, створення відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [5].

Загалом, обидва автори розглядають мотивацію як сукупність чинників, що впливають на діяльність людей та їхніх стимулів для досягнення особистих і організаційних цілей.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності «мотивація праці»

Вчений	Визначення сутності мотивації праці
М. Армстронг [1]	Мотивація праці - це стан, який породжує, направляє та підтримує поведінку працівника з метою досягнення певних цілей.
Р. Дафт [3]	Мотивація праці - це внутрішня стимуляція, що походить від працівника та включає в себе його потреби, цілі та цінності.
В. В. Бала [4]	Мотивація праці - це система економічних, соціальних, психологічних та інших заходів, що забезпечують стимулювання працівників.
І. Д. Бех [5]	Мотивація праці - це сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що підтримують та стимулюють працівника до досягнення певної мети.
О. Квасній [7]	Мотивація праці - це система заходів, що спрямована на стимулювання працівника до досягнення певної мети або результату.

Таблиця 1.1 надає різні визначення сутності "мотивації праці" від різних вчених. Основні відмінності в цих визначеннях полягають у наголошенні на внутрішніх або зовнішніх чинниках, що стимулюють працівників, і у способах формулювання цього поняття.

На нашу думку, загальний висновок, який можна зробити з цих визначень, полягає в тому, що мотивація праці - це складна система стимулів, яка включає в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники, і спонукає працівника до досягнення певних цілей або результатів. Така мотивація може бути ключовим фактором у підтримці і підтриманні продуктивності та ефективності працівників на підприємстві.

Таким чином, система мотивації - це комплексний набір факторів, стратегій, методів та інструментів, які спрямовані на стимулювання, підтримку та регулювання мотивації працівників чи інших осіб у досягненні поставлених цілей та виконанні завдань, включає в себе різноманітні механізми, які впливають

на внутрішні та зовнішні мотиваційні чинники особистості для стимулювання їхньої продуктивності, задоволення та відданості роботі або поставленим завданням.

Існує декілька підходів до визначення механізму мотивації праці. Найбільш поширеними зображено на рис. 1.1: [5, с.98-99].

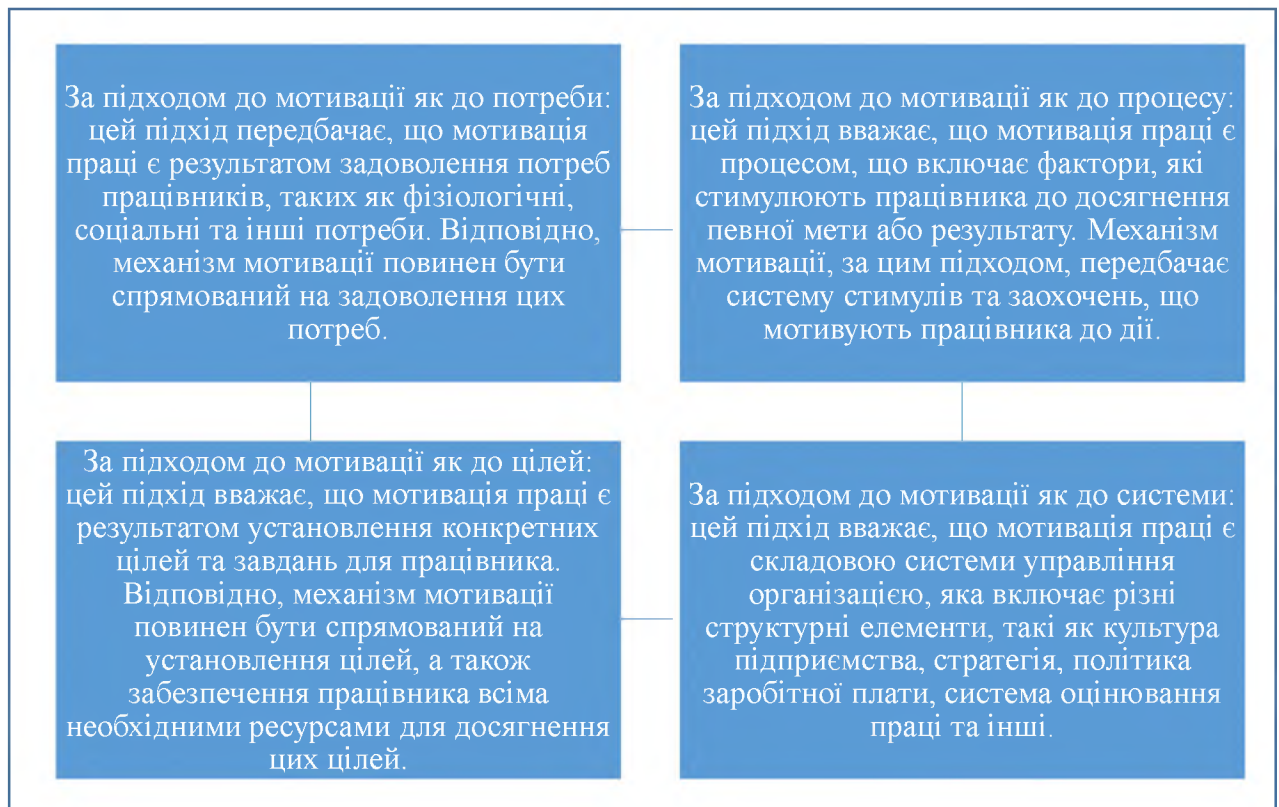


Рисунок 1.2. - Підходи до визначення механізму мотивації праці

Джерело: [12].

Таким чином, система мотивації праці в організації - це комплексний підхід до стимулювання та спонукання працівників до досягнення цілей організації. Окреслимо загальні особливості системи мотивації праці: [12, с.56-58]

Систематичність і комплексність. Ефективна система мотивації праці має бути комплексною і охоплювати різні аспекти працівничої діяльності. Вона

повинна враховувати як фінансові, так і нефінансові стимули, внутрішні та зовнішні фактори мотивації.

Порівняльна справедливість. Важливо, щоб система мотивації була справедливою і порівняльною. Це означає, що працівники повинні бачити, що їхні зусилля та внесок визнаються та винагороджуються належним чином порівняно з іншими працівниками.

Індивідуалізація. Система мотивації повинна бути індивідуалізованою. Різні працівники мають різні мотиваційні фактори і потреби, тому важливо враховувати цю різницю і надавати індивідуальні стимули.

Відкритість та комунікація. Система мотивації має бути відкритою та прозорою. Процеси мотивації повинні бути роз'яснені працівникам, і вони повинні бути вільні виражати свої думки та побажання щодо системи мотивації.

Постійне вдосконалення. Систему мотивації слід постійно вдосконалювати і адаптувати до змінних умов і потреб організації та працівників.

Пов'язаність з цілями організації. Мотивація повинна спрямовувати працівників на досягнення цілей і завдань організації. Це важливо для забезпечення спільності інтересів.

Врахування довгострокових та короткострокових мет цілей. Система мотивації повинна враховувати як довгострокові, так і короткострокові цілі працівників і організації.

Мотиваційний механізм є комплексом інструментів та методів, що використовуються для стимулювання працівників до ефективної діяльності та досягнення мети організації. Він є важливим елементом управління в багатьох країнах і застосовується для підвищення конкурентоспроможності організації та її гнучкості у відношенні нововведень. Механізм мотивації персоналу передбачає вирішення різних завдань, зокрема, забезпечення ефективного функціонування організації, розвитку кадрів, створення сприятливої робочої атмосфери та інших факторів, які сприяють досягненню мети організації (рис 1.3)



Рисунок 1.3 - Завдання мотивації персоналу

Джерело: [17, с.80-81].

Система мотивації праці в діяльності організації полягає у взаємодії різноманітних факторів, що стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей та завдань.

Ми вважаємо, що механізм мотивації праці в організації може бути розглянутий за наступними етапами:

1. Вивчення потреб та бажань працівників. Першим етапом є аналіз того, що саме може стимулювати та мотивувати працівників. Це можуть бути різні фактори, від фінансових винагород до можливостей професійного росту, підтримки та визнання, а також соціальні та рекреаційні програми.

2. Розробка стратегії мотивації. На другому етапі організація повинна створити план мотивації, який враховує потреби та бажання своїх працівників. Це може включати в себе встановлення системи фінансових стимулів, програми для підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, створення

комфортного робочого оточення і сприяння взаємній підтримці та визнанню працівників.

3. Впровадження мотиваційних заходів. Організація повинна здійснити плановані мотиваційні заходи та забезпечити умови, які максимально враховують потреби та бажання працівників.

4. Моніторинг та оцінка результатів. На завершальному етапі необхідно провести контроль за результатами впроваджених мотиваційних заходів та оцінити їхню ефективність. Це включає в себе відстеження продуктивності, а також вивчення задоволеності працівників роботою.

Отже, механізм мотивації праці - це послідовний процес вивчення, розробки та впровадження стратегії для стимулювання та мотивації працівників в організації.

На першому етапі керівництво готелю проводить аналіз потреб та бажань свого персоналу, з метою визначити, які фактори можуть стимулювати і мотивувати співробітників до ефективної роботи. На другому етапі розробляється стратегія мотивації працівників, яка враховує ці потреби і бажання. На третьому етапі здійснюється практична реалізація запланованих заходів мотивації та створюються умови, що найкращим чином задовольняють потреби і бажання працівників. На останньому етапі проводиться контроль за результатами впровадження мотиваційних заходів і оцінка їхньої ефективності, з метою внесення необхідних змін і вдосконалення системи мотивації персоналу.

Механізм мотивації персоналу в готелі можна представити як послідовні кроки, які керівництво здійснює для стимулювання та мотивації співробітників для досягнення цілей підприємства та вирішення його розвиткових завдань. Це можна представити у вигляді структурно-логічної схеми рис 1.4 [22]



Рисунок 1.4 - Модель мотивації персоналу

Джерело: [22, с. 8-12].

На нашу думку, модель мотивації персоналу можна представити у вигляді взаємодії трьох основних компонентів: суб'єкта (працівника), об'єкта (мотивуючі фактори або стимули), та мети (цілі або результати), які відображаються в процесі мотивації.

Суб'єкт - це працівник, який має внутрішні та зовнішні потреби, бажання, і мету в своїй роботі. Внутрішні потреби можуть включати професійне задоволення, визнання, особистий розвиток, а зовнішні - фінансову винагороду, соціальні пільги, та інші стимули.

Об'єкт - це мотивуючі фактори або стимули, які можуть бути надані організацією для задоволення потреб та бажань працівників. Ці об'єкти можуть

включати фінансові бонуси, премії, підвищення, можливості для професійного росту, робочий комфорт, підтримку від керівництва, та інші форми стимулювання.

Мета - це досягнення конкретних цілей або результатів в роботі працівника, що стають результатом його мотивації. Це може бути успішне виконання завдань, підвищення продуктивності, досягнення корпоративних цілей, та інше.

Таким чином, робимо висновок, що мотивація персоналу - це складний процес, який включає в себе взаємодію між суб'єктом (працівником), об'єктом (мотивуючими факторами) та метою (досягненням результатів). Для досягнення високої продуктивності та задоволення працівників, організація повинна ретельно аналізувати потреби свого персоналу, розробляти ефективні стратегії мотивації та надавати відповідні стимули для досягнення бажаних результатів.

На рисунку 1.5. представлені основні рекомендації для побудови ефективного механізму мотивації працівників.



Рисунок 1.5 - Основні рекомендації для побудови ефективного механізму мотивації працівників.

Джерело: [19, с. 8-12].

Створюючи систему мотивації праці в організації, варто також використовувати основні принципи побудови системи мотивації:

Індивідуальний підхід. Кожен співробітник унікальний, його потреби та бажання можуть бути різними. Тому система мотивації повинна бути налаштована з урахуванням особистих особливостей кожного співробітника. Це може включати різні стимули або підходи для різних працівників.

Прозорість і відкритість. Організації повинні бути відкритими та прозорими щодо умов праці, критеріїв оцінки ефективності та інших аспектів, пов'язаних із працівниками. Це допомагає зберегти довіру та сприяти розумінню очікувань і вимог.

Винагорода за продуктивність. Ідея полягає в тому, що працівники отримують винагороду, коли вони досягають певних результатів або цілей. Це може бути матеріальна премія, підвищення по службі, премія або якийсь інший стимул за успішну роботу.

Постійний моніторинг і оцінка продуктивності. Організації повинні систематично контролювати та оцінювати продуктивність своїх співробітників. Це дозволяє швидко виявити проблеми і скорегувати систему мотивації.

Розвиток і навчання. Організації повинні надавати своїм співробітникам можливості для професійного розвитку та навчання. Це включає навчання, семінари та підвищення кваліфікації, які допомагають працівникам розвивати та вдосконалювати свої навички.

Сприяти спілкуванню та співпраці. Організації повинні створювати умови для вільного спілкування та співпраці між працівниками. Це сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі та підвищенню ефективності роботи.

Впроваджуючи ці принципи, компанії можуть створити більш продуктивне та приємне робоче середовище, яке допомагає мотивувати працівників і досягати цілей компанії.

Також, варто взяти до уваги фактори, які впливають на мотивацію працівників, і їх специфіку. Специфіка механізмів мотивації праці включає культурні та моральні аспекти. У кожній культурі та країні є свої цінності та

підходи до мотивації співробітників. Наприклад, в одних країнах фінансова винагорода є найважливішою, а в інших — професійний розвиток і соціальні виплати.

Рівень економічного і промислового розвитку може впливати на мотивацію працівників і характер винагороди. Наприклад, високотехнологічні галузі можуть запропонувати працівникам більш привабливі умови праці, ніж традиційні галузі. Розмір і тип організації також можуть впливати на механізми трудової мотивації. Наприклад, більші компанії можуть мати складніші системи мотивації праці, ніж менші компанії. Рівень конкуренції на ринку праці також може впливати на механізми мотивації праці. Якщо на ринку праці занадто багато кваліфікованих спеціалістів, компанії можуть бути змушені пропонувати працівникам більш привабливі умови для приєднання до їх команди.

Технічний рівень організації також може впливати на механізм мотивації праці. Наприклад, організації з високим рівнем автоматизації та роботизації можуть використовувати інші методи мотивації праці, ніж організації з низьким рівнем автоматизації.

Унікальність механізмів мотивації праці полягає в тому, що вони повинні враховувати багато факторів, що впливають на мотивацію співробітників, і повинні бути адаптовані до особливостей кожної організації.

Таким чином, мотивація персоналу є ключовим аспектом успішного управління людськими ресурсами у будь-якій організації. Сутність мотивації полягає в стимулюванні та підтримці працівників з метою збільшення їх ефективності та внесення значущого внеску у досягнення цілей компанії. Цей процес включає в себе активізацію внутрішніх та зовнішніх факторів, які підтримують та направляють працівників до досягнення визначених цілей. Мотивація персоналу має велике значення для підвищення задоволеності працівників, зниження текучості кадрів, підвищення продуктивності та утримання конкурентоспроможності організації на ринку. Вона є двигуном для

саморозвитку працівників та підтримує створення ефективної та позитивної робочої атмосфери.

Отже, можна сказати, що мотивація персоналу - це внутрішні та зовнішні чинники, які стимулюють, направляють та утримують дії працівників у напрямку досягнення організаційних цілей. Це процес, що поєднує фізіологічні, психологічні та соціальні аспекти, щоб стимулювати індивіда до активності та високої робочої продуктивності. Мотивація персоналу визначається потребами, цілями та індивідуальними характеристиками працівників, що впливають на їхню відданість та внесок у розвиток організації.

1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу готелів.

Для досягнення ефективної мотивації працівників керівництво має впроваджувати в процес праці різні методи та засоби стимулювання. Зокрема, дослідники виділяють кілька основних способів мотивації працівників, які зазвичай використовуються в практиці менеджменту - це методи прямої мотивації та методи непрямой мотивації. (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: сформовано на основі джерел [12-16].

Під прямою мотивацією розуміють використання конкретних методів заохочення працівників до досягнення певних цілей, наприклад грошової винагороди, премій, премій та інших матеріальних заохочень. Ці методи прямої мотивації можуть також включати нематеріальні аспекти, такі як визнання та вдячність за досягнення.

На відміну від прямої мотивації існує інший вид мотивації, який називається непрямою. Сюди ж відноситься використання менш очевидних методів, що впливають на мотивацію співробітників. Непряма мотивація може ґрунтуватися на можливостях професійного розвитку, які надають можливості для навчання та особистісного зростання та створюють стимулююче робоче середовище, підтримку та позитивні міжособистісні стосунки.

Таблиця 1.2 - Види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників в готельному господарстві [10]

Матеріальна мотивація персоналу	Нематеріальна мотивація персоналу
• Оплата праці, що включає зарплату, премії, надбавки, бонуси та коефіцієнти; • Організація харчування та надання субсидій на харчування; • Оплата санаторно-курортного лікування працівників; • Надання знижок на продукцію організації; • Надання медичних послуг та часткова компенсація їх вартості; • Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників; • Надання допомоги у придбанні житла працівниками, службового транспорту.	• Забезпечення гнучких форм зайнятості для працівників. • Надання можливості вирішення особистих питань на робочому місці. • Підтримка професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. • Створення сприятливого психологічного клімату в колективі. • Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення та керувати процесом обслуговування, в залежності від їхньої посади та рівня компетентності.

Отже, можемо зробити висновок, що система заохочення працівників готелю відіграє ключову роль в успішності функціонування. З одного боку,

мотивований персонал відіграє важливу роль у якісному обслуговуванні клієнтів, що допомагає покращити репутацію готелю та збільшити прибуток.

З іншого боку, ефективна система заохочення працівників сприяє зниженню плинності кадрів, створенню стабільної робочої сили та підвищенню продуктивності праці працівників. Використання різних методів мотивації, як матеріальних, так і нематеріальних, допомагає співробітникам підтримувати високу мотивацію і сприяє їх професійному розвитку.

Наприклад, можливість отримання премій, надбавок до заробітної плати, соціальних пільг та інших матеріальних заохочень може стимулювати працівників до більшої продуктивності. Крім того, можливості професійного розвитку, навчання та подальшої освіти, а також добрий моральний стан можуть бути нематеріальними факторами мотивації працівників.

Таким чином, система мотивації працівників є важливим інструментом для досягнення успіху в цій галузі та забезпечення задоволеності клієнтів і працівників.

Поширеною класифікацією методів мотивації праці є їх поділ за впливом на потреби працівників, тобто ці методи поділяються на дві основні категорії: фінансові та нефінансові. Кожну з цих категорій можна розділити на дві підкатегорії: прямі та непрямі. На рисунку 1.7 представлені короткі особливості та методи для кожної з груп методів мотивації праці.

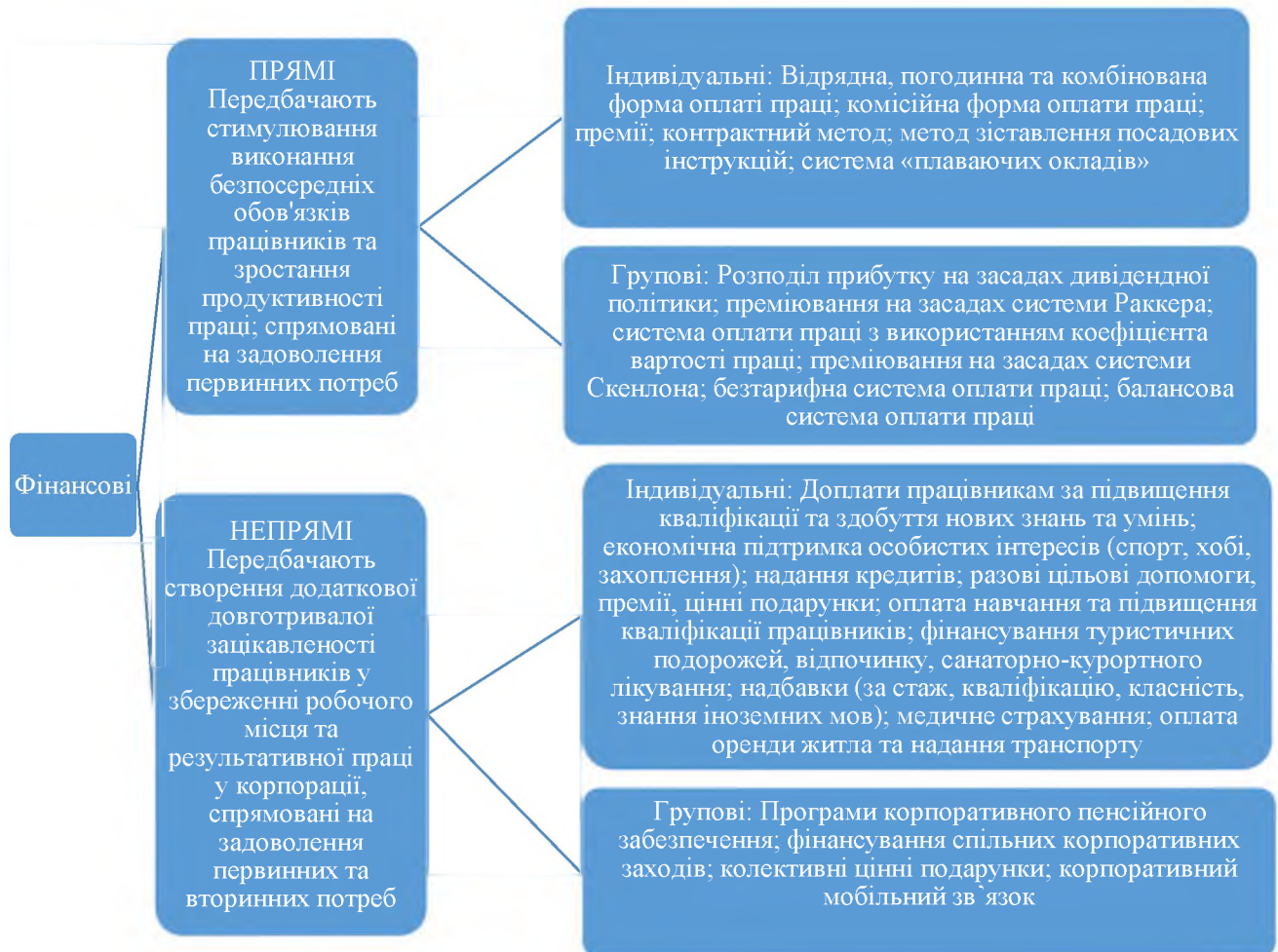




Рисунок 1.7 - Методи мотивації праці працівників в організації

Джерело: сформовано на основі джерел [12-16].

Фінансові методи мотивації базуються на матеріальному стимулюванні, а нефінансові методи включають психологічні, соціальні, професійні та освітні аспекти мотивації працівників.

Розглянемо співвідношення між заробітною платою, продуктивністю роботи та доходами, який у своїй роботі схематично зобразила З. М. Шильнікова та показав взаємозв'язок між ними (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 - Співвідношення між заробітною платою, продуктивністю роботи та доходами. *

Джерело: [14, с. 53].

Висока винагорода може відігравати важливу роль у спонуканні працівників працювати більш старанно та відповідально, а також допомагати компанії залучати та утримувати найбільш кваліфікованих та досвідчених працівників. Крім того, вищі рівні зарплати можуть допомогти зменшити плинність кадрів і створити стабільну робочу силу.

Непряма мотивація, навпаки, використовує методи мотивації співробітників, які безпосередньо не пов'язані з матеріальною винагородою. Ці методи можуть включати створення сприятливого робочого середовища, підвищення соціальної відповідальності, розвиток кар'єрних можливостей, надання можливостей для навчання та особистого розвитку, а також зміцнення командного духу в команді.

Фінансова та нефінансова мотивація в організаціях грають ключову роль у стимулюванні та задоволенні персоналу, що впливає на продуктивність та загальний успіх організації.

Фінансова мотивація відноситься до матеріальних стимулів, таких як зарплата, бонуси, винагороди та інші фінансові переваги, які надаються працівникам в обмін на їхню роботу. Це може включати оплату за результатами роботи, заохочення за досягнення певних цілей і винагороди за високу продуктивність. Фінансова мотивація відіграє важливу роль у залученні та утриманні персоналу та підвищенні продуктивності. Це необхідний елемент системи мотивації, тому що велика кількість працівників вважають матеріальне стимулювання основним фактором, що впливає на мотивацію.

З іншого боку, нефінансова мотивація базується на нематеріальних факторах, таких як визнання, можливості професійного розвитку, позитивне робоче середовище та відчуття сенсу в організації. Ці аспекти стимулюють працівників, підвищуючи їхню внутрішню мотивацію та задоволеність роботою. Нефінансова мотивація може включати можливості для кар'єрного зростання, створення робочого середовища, в якому працівники відчують визнання та цінність, а також можливості для самовираження та розвитку навичок.

Обидва види мотивації, фінансова і нефінансова, дуже важливі для успіху організації. Їх оптимальне поєднання та адаптація до індивідуальних потреб і очікувань персоналу є ключем до досягнення високої продуктивності, задоволеності персоналу та ефективності всієї організації. Організації, які успішно використовують і обговорюють обидва типи мотивації, з більшою ймовірністю залучають, утримують і мотивують своїх співробітників для досягнення спільних цілей.

Тому ефективний механізм мотивації працівників поєднує фінансові та нефінансові методи для досягнення кращих результатів та сприяння їх розвитку.

Компанії, які успішно поєднують ці два типи мотивації, як правило, досягають вищих рівнів продуктивності та задоволеності співробітників.

1.3. Методичні засади дослідження впливу мотивації на продуктивність діяльності персоналу.

Від мотивації персоналу готелів і готелів значною мірою залежить ефективність їх роботи. Ефективна система мотивації сприяє залученню та утриманню кваліфікованих і висококваліфікованих співробітників, забезпечує підвищення їх продуктивності, розвиток умінь і знань, а також надає можливості для підвищення якості обслуговування клієнтів.

За допомогою ефективної системи мотивації можна заохотити співробітників досягати поставлених цілей, підвищити їх мотивацію та задоволення від роботи. Цієї мети можна досягти за допомогою стимулів, які не відповідають потребам і очікуванням працівників.

Щоб правильно визначити вплив на продуктивність, ми повинні спочатку розглянути різницю між мотивацією та стимулюванням.

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному секторі є ключовим фактором, який суттєво впливає на продуктивність цієї галузі. Ефективна система мотивації дозволяє залучати талановитих і висококваліфікованих співробітників, забезпечує підвищення їх продуктивності, розвиток професійних навичок і знань, а також підвищує якість обслуговування клієнтів.

Для досягнення цих цілей важливо розробити ефективну систему мотивації, яка сприяє виконанню завдань і підвищує мотивацію співробітників. Ця система включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які враховують потреби та очікування персоналу.

Важливо розрізняти поняття «мотивація» і «стимулювання». Мотивація - це конструктивний внутрішній стан, який спонукає працівника до досягнення

поставлених цілей і завдань. З іншого боку, стимулювання включає зовнішні фактори, такі як призи або нагороди, які спонукають працівників виконувати певні дії або досягати певних результатів.

Тому система мотивації повинна бути ретельно розроблена та враховувати внутрішні та зовнішні фактори, щоб досягти високої продуктивності та задоволеності працівників готелю та готелю.

Мотивація - це внутрішній стан людини, який визначає, наскільки вона зацікавлена в досягненні певної мети або завдання. Ця мотивація може бути внутрішньою, тобто людина робить щось через своє бажання і задоволення, яке вона отримує від цього процесу. Мотивація також може бути зовнішньою, коли людина діє під впливом зовнішніх факторів, таких як фінансова винагорода, похвала або страх покарання.

Стимулювання праці, навпаки, — це спроба вплинути на працівників за допомогою зовнішніх факторів для підвищення їхньої продуктивності та мотивації. Це може включати надання грошових премій, підвищення заробітної плати, підвищення соціального статусу або можливості професійного розвитку.

Основна відмінність мотивації від стимулювання на роботі полягає в тому, що мотивація зазвичай виходить від самої людини, тоді як стимулювання - це зовнішній вплив, який спрямований на підвищення мотивації для досягнення мети або виконання конкретного завдання.

Для мотивації співробітників компанія використовує різні засоби, такі як фінансові бонуси, можливості навчання та професійного зростання. Однак важливо не обмежуватися зовнішніми стимулами. Інші аспекти, такі як побудова організаційної культури, підтримка креативності, створення сприятливих умов праці та визнання досягнень співробітників, відіграють важливу роль у мотивації.

Таким чином, успішна стратегія мотивації співробітників включає як зовнішні стимули (надходять ззовні), так і внутрішні чинники (виходять

зсередини працівника). Врахування обох аспектів допомагає підвищити продуктивність і задоволеність роботою.

Стимулювання та мотивація є двома поняттями, що вказують на впливи, які спонукають людей до дії, але вони мають різний характер і можуть виявлятися в різних ситуаціях.

Стимулювання - це зовнішній фактор або імпульс, який сприяє певному виду поведінки чи діяльності. Це може бути матеріальна винагорода, яка обіцяється за досягнення певної мети, або покарання, що загрожує у випадку невиконання завдання. Стимулювання зазвичай виникає зовнішньо і призначене для того, щоб викликати реакцію або зміну у поведінці людини.

З іншого боку, мотивація - це внутрішній стан або сила, яка направляє та підтримує дії людини. Це може бути внутрішнім бажанням досягти певної мети, задоволення від виконання конкретної роботи, чи особистий інтерес до предмету чи діяльності. Мотивація виникає всередині особистості та є основою для внутрішнього прагнення до досягнення результатів.



Рисунок 1.9 - Різниця між стимулюванням та мотивацією

Джерело: [розроблено автором].

Наприклад, працівник може бути стимульований бонусом за досягнення певного рівня продуктивності. У цьому випадку, бонус є зовнішнім фактором, який призначений підвищити мотивацію працівника.

Наприклад, людина може мати мотивацію вчитися новим навичкам через особистий інтерес та бажання зростання. У цьому випадку, мотивація виникає внаслідок внутрішніх потреб та цінностей.

Отже, важливо розрізняти стимулювання, що ґрунтується на зовнішніх факторах, та мотивацію, яка виникає з внутрішніх прагнень та цінностей особистості. Хоча обидва концепти можуть впливати на дії людини, мотивація має більший потенціал для сталого та глибокого впливу на її поведінку.

Загалом, для досягнення успіху в роботі необхідно не тільки стимулювати працівників, але й забезпечувати їхню внутрішню мотивацію. Компанії повинні створювати умови, що підтримують інтереси працівників виконувати свою роботу, сприяють розвитку їхніх навичок та з

У готельно-ресторанному господарстві, де якість обслуговування та репутація є ключовими факторами успіху, важливою є мотивація персоналу до високої якості роботи та задоволення потреб клієнтів. Таким чином, мотиваційна система є необхідною складовою успішної діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

Механізм мотивації виконує кілька функцій, які забезпечують його ефективність і впливають на активність трудового колективу. До основних функцій механізму мотивації належать: [12, с. 56-58]

- Стимулююча функція. Механізм мотивації спонукає співробітників працювати ефективніше і досягати поставлених цілей.
- Функція регулювання. Механізм мотивації регулює поведінку співробітників і визначає, які дії підходять для досягнення поставлених цілей.
- Адаптивна функція. Механізм приводу допомагає працівникам адаптуватися до нових умов праці, нових вимог і змін в організації.
- Соціальна функція. Механізм мотивації сприяє створенню приємного психологічного клімату в колективі, підвищенню самооцінки співробітників і створенню більш дружніх відносин між співробітниками.

- Мотивуюча функція. Механізм мотивації створює додаткові мотиваційні фактори для працівників і забезпечує зростання їх мотивації до праці.

Усі ці функції пов'язані між собою та доповнюють одна одну, що сприяє досягненню високої продуктивності праці персоналу за певною моделлю мотивації.

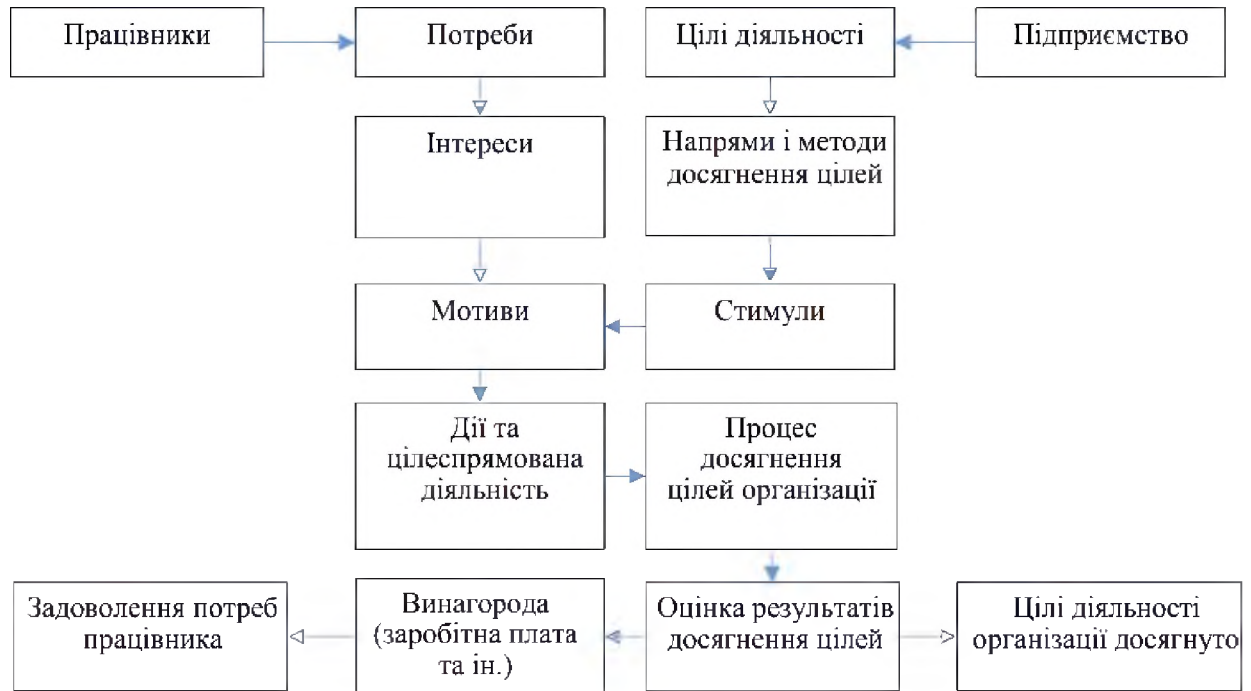


Рисунок 1.10 - Модель мотивації персоналу

Джерело: [14, с. 53].

Таким чином, ефективна мотиваційна модель є критичним фактором, що впливає на ефективність персоналу в готельно-ресторанному господарстві. Якщо працівники недостатньо мотивовані, вони можуть виконувати свої завдання недбало, не вчасно та знижувати якість обслуговування, що може негативно вплинути на репутацію компанії.

З іншого боку, коли працівники належним чином мотивовані, вони більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, що призводить до підвищення

продуктивності. Крім того, це може допомогти зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність клієнтів.

Важливо враховувати, що характер потреби людини в роботі може відрізнятися в залежності від його посади в організації або попереднього досвіду. Тому універсального методу мотивації співробітників не існує, потрібно розглядати індивідуальні підходи. У готельно-ресторанному господарстві головною метою є підвищення продуктивності праці та досягнення прибутковості, а це можливо завдяки врахуванню та задоволенню потреб окремого працівника.

Ефективне управління персоналом означає, що керівник повинен розуміти важливість наявності гармонійної соціальної та психологічної атмосфери в групі та цінність людських ресурсів. Необхідно дивитися на працівників як на людей зі своїми потребами та бажаннями, а не просто як на виконавців роботи. Щоб забезпечити мотивацію та продуктивність працівників, важливо створити умови, які враховують їхні потреби та роблять роботу більш задоволеною.

Тому ефективне управління співробітниками включає не тільки використання стимулів, а й розуміння та врахування потреб і цінностей співробітників. Компанії повинні прагнути створити атмосферу, яка сприяє мотивації та задоволенню працівників, що призведе до підвищення продуктивності та прибутку компанії.

На нашу думку, серед основних чинників, які впливають на мотивацію працівників готелю, можна виділити наступні. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 - Чинники, які впливають на мотивацію працівників готельного бізнесу.

Фактор мотивації	Опис
Фінансова винагорода	Висока зарплата та бонуси можуть бути сильним мотиватором для багатьох працівників.
Професійний розвиток	Можливості навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри можуть бути дуже важливими для працівників.

Робоче середовище	Комфортні умови роботи, технічне оснащення та сприятлива атмосфера в колективі можуть збільшити мотивацію працівників.
Рекреаційні та соціальні програми	Можливості для відпочинку та соціального життя в межах підприємства можуть бути привабливими для працівників.
Підтримка та визнання	Похвала, визнання та підтримка керівництва можуть збільшити мотивацію та задоволення від роботи.
Міжособистісні відносини	Якісні взаємини з колегами та керівництвом можуть стимулювати працівників до продуктивної діяльності.

Джерело: [самостійно розроблено автором]

Зазначені мотиваційні фактори можуть коливатися в залежності від конкретних обставин і особливостей кожної компанії. При вивченні факторів мотивації важливо враховувати індивідуальні потреби та побажання працівників, а також стратегію та мети компанії.

Отже, мотивація може впливати на продуктивність персоналу в готельно-ресторанному секторі через такі фактори:

- збільшення мотивації та зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.
- зменшення рівня втоми та стресу серед працівників.
- покращення міжособистісних відносин та підвищення ефективності комунікації.
- забезпечення стабільності та тривалості робочої сили.
- підвищення якості надання послуг та задоволення клієнтів.

Отже, високий рівень мотивації персоналу може створити необхідні умови для досягнення високої продуктивності та ефективності в готельно-ресторанному бізнесі.

Таким чином, мотиваційний механізм є набором засобів та методів, спрямованих на підтримку та стимулювання працівників для досягнення організаційних цілей. Цей комплекс важливий для підвищення конкурентоспроможності та гнучкості організації в умовах постійних змін.

Мотиваційний механізм включає різноманітні інструменти, спрямовані на створення сприятливого робочого середовища та досягнення цілей.

Методичні засади дослідження впливу мотивації на продуктивність визначають систему мотивації як комплексний набір чинників, стратегій та інструментів, що спрямовані на стимулювання та регулювання мотивації працівників. Ця система охоплює різноманітні механізми, які впливають на внутрішні та зовнішні мотиваційні чинники для досягнення цілей та виконання завдань. Таким чином, мотивація персоналу відіграє важливу роль у досягненні успіху готелів та гостиничних послуг. Сутність мотивації полягає в стимулюванні працівників до досягнення цілей організації, підвищенні їх продуктивності та задоволеності роботою.

Мотивація може бути внутрішньою (інтрансективною) та зовнішньою (екстрансективною). Внутрішня мотивація виникає з самого працівника, коли він отримує задоволення від виконання роботи. Зовнішня мотивація, натомість, пов'язана зі зовнішніми факторами, такими як заробітна плата, похвали, статус тощо. Методи прямої мотивації включають конкретні заходи заохочення, такі як грошова винагорода, премії та матеріальні стимули, а також нематеріальні аспекти, такі як визнання та похвала. Непряма мотивація, навпаки, використовує методи, що не пов'язані безпосередньо з фінансовими заохоченнями, такі як покращення робочого середовища, розвиток кар'єрних можливостей, навчання та зміцнення командного духу.

На нашу думку, ефективна система мотивації персоналу в готелях має стратегічне значення для досягнення успіху. Вона повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників. Дослідження впливу мотивації на продуктивність допомагає визначити найефективніші підходи до стимулювання персоналу для досягнення спільних цілей готелю.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ГРАНД МЕНЕДЖМЕНТ" (ГОТЕЛЬ FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

Fairmont Grand Hotel Kyiv розташований в самому серці історичного центру Києва, що надає йому зручний доступ до головних туристичних атракцій міста. Від нього легко дійти до чудової набережної Дніпра, а також до численних архітектурних пам'яток та готелів.

Готель надає широкий спектр послуг для гостей, включаючи ресторани, спа-центр, фітнес-центр і конференц-зали. Гості можуть розслабитися і насолодитися високим рівнем обслуговування. Готель надає просторі і елегантні приміщення для проведення різних заходів, починаючи від весіль і бенкетів до корпоративних зустрічей і конференцій.

Таблиця 2.1 - Види економічної діяльності Fairmont Grand Hotel Kyiv

	КВЕД (підклас)	Назва видів економічної діяльності
Основний	55.10	Діяльність готелів та подібних засобів тимчасового розміщування
Інші	55.20	Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
	55.90	Діяльність інших засобів тимчасового розміщування
	82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
	96.04	Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
	56.10	Діяльність готелів, надання послуг мобільного харчування
	56.30	Обслуговування напоями

Джерело: створено автором

Беручи до уваги своє розташування в центрі міста, готель може запропонувати чудовий вид на історичні і архітектурні пам'ятки Києва та річку Дніпро. Загалом, Fairmont Grand Hotel Kyiv - це унікальне місце для

мандрівників, які цінують розкіш і комфорт, а також для тих, хто шукає ідеальне місце для особливих подій і зустрічей у столиці України.

Організаційна структура готельного комплексу відображена на рисунку 2.1.

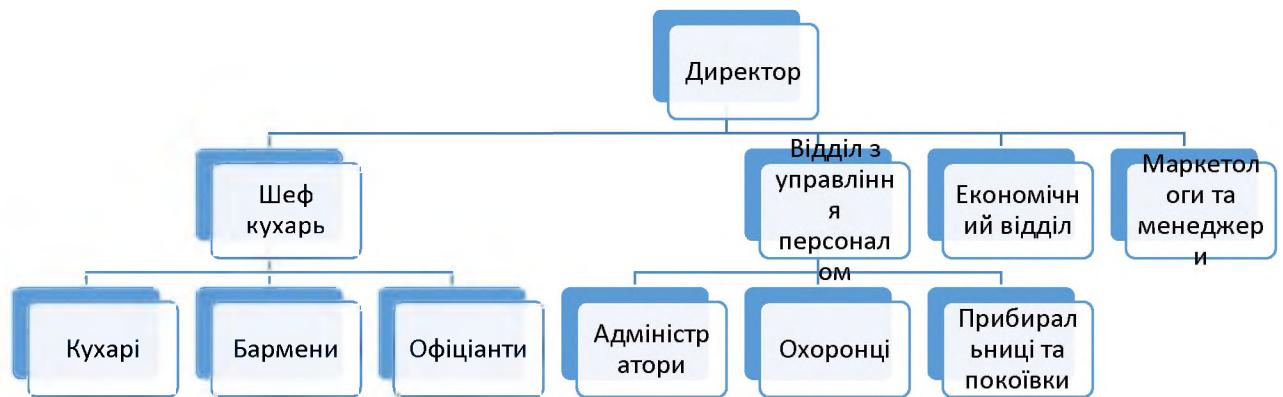


Рисунок 2.1 – Організаційна структура готельного комплексу Fairmont Grand Hotel Kyiv

Джерело: [23].

Директор має права та обов'язки, які визначаються на основі потреб клієнтів. На нього покладається відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень. Різні підрозділи є функціональними групами, кожен з яких використовує свою власну технологію, але всі разом спрямовані на досягнення загальної мети - задоволення потреб клієнтів.

Обов'язки менеджера туристичного відділу включають контроль за роботою менеджерів з бронювання, консультування відвідувачів щодо доступності вільних номерів та виконання доручень директора інших завдань. Менеджери з бронювання виконують завдання, такі як робота з клієнтами по телефону і електронній пошті, здійснення бронювання номерів,

співпраця з туристичними фірмами та підготовка рахунків та інших супровідних документів.

Особливу увагу слід приділити обов'язкам менеджера з реклами, який виконує функції рекламного менеджера і, частково, маркетолога. Він аналізує попит і пропозицію, встановлює ціни на нові проекти, рекламує послуги готелю і відповідає за розміщення рекламного матеріалу в медіа, таких як телебачення, газети та Інтернет.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за даними фінансової звітності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансово-економічні показники господарської діяльності готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 pp. [25]

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	222 567,00	269 308,00	82 604,00	-139 963,00	-62,89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	98 789,00	110 902,00	64 870,00	-33 919,00	-34,33
Валовий: прибуток тис.грн	124567	158 406,00	17 734,00	-106 833,00	-85,76
Інші операційні доходи, тис.грн	108789	118 198,00	63 243,00	-45 546,00	-41,87
Адміністративні витрати, тис.грн	55678	58 389,00	33 019,00	-22 659,00	-40,70
Витрати на маркетингові заходи, тис.грн	40789	42 447,00	13 495,00	-27 294,00	-66,92
Інші операційні витрати, тис.грн	2567	2 086,00	4 137,00	1 570,00	61,16
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн	165678	173 682,00	30 326,00	-135 352,00	-81,70
Чисельність працівників, осіб	20	25	25	0,0	0,0

Таким чином, виходячи з аналізу з фінансово-економічних показників господарської діяльності готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022. У 2021 році спостерігалось значне зростання чистого доходу на 21,07% порівняно з 2020 роком. Проте, у 2022 році відбулось різке зниження на 30,88% порівняно з 2021 роком, що вказує на проблеми у доходах готелю. Одним із факторів, які можуть пояснити це різке зменшення прибутковості, може бути вказана ситуація, пов'язана із загостренням глобальної ситуації, такої як початок повномасштабної війни. Під час кризи та нестабільних умов, готелі та галузі, пов'язані з туризмом, зазвичай стикаються із різким зменшенням кількості відвідувачів, що може вплинути на чистий дохід від реалізації продукції.

Собівартість у 2022 році зменшилася на 34,33% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про оптимізацію виробничих витрат. Різке зменшення собівартості у 2022 році може бути пов'язане з рядом факторів, а врахуванням початку повномасштабної війни, вносить свій внесок у цей процес.

По-перше, в умовах глобальної нестабільності та початку війни, може відбувається перегляд постачальницьких угод та реорганізація ланцюга постачання. Готель, ймовірно, шукає можливості зменшення витрат на закупівлю сировини, енергії та інших ресурсів, шляхом укладання більш вигідних угод або зменшення обсягів використання деяких ресурсів.

По-друге, умови війни можуть впливати на динаміку ринку та призвести до перегляду цінової політики постачальників. Зменшення собівартості може бути також визначено зниженням цін на деякі види послуг, що використовуються готелем.

Таким чином, готель вживає стратегічних заходів щодо зниження витрат, ураховуючи велику невизначеність в економічному середовищі, пов'язану зі станом війни. Це може включати скасування чи зменшення певних видів послуг,

які не є стратегічно важливими або попит на які зменшився через обставини війни.

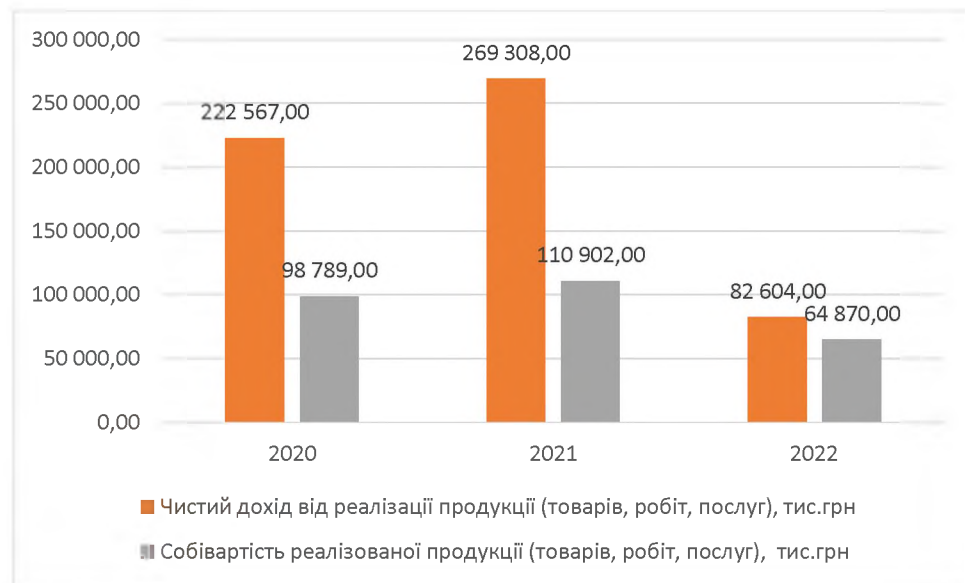


Рисунок 2.2 – Фінансово-економічні показники господарської діяльності готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2021-2022 рр

Джерело: [23].

Найбільш вразливий показник у 2022 році - валовий прибуток впав на 85,76% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що готель зазнав значних втрат у валовому прибутку. Причиною зменшення валового прибутку та чистого доходу, зокрема є війна, яка призвела до загального зниження туристичного попиту та, відповідно, до скорочення прибутковості готельного бізнесу. Крім того, втрати спричинені витратами на адміністративну та інші операційні витрати, які підвищилися.

Адміністративні витрати та витрати на збут зменшилися на 40,70% та 66,92% відповідно, що свідчить про ефективніші управлінські практики. Проте, інші операційні доходи також зменшилися на 41,87%, що може вказувати на проблеми у додаткових джерелах доходу готелю. Зниження адміністративних витрат може відображає стратегію готелю у скороченні витрат на управління та

організаційні процедури. Це може включати оптимізацію внутрішніх процесів, скорочення адміністративного персоналу, оптимізацію витрат на адміністративні послуги та управління.

Витрати на збут, як правило, відображають усі витрати, пов'язані з маркетингом, рекламою та здійсненням продажів послуг готелю. Зниження цих витрат на 68,21% вказує на обмеження рекламних заходів, зменшення витрат на маркетингові та рекламні кампанії, зменшення витрат на залучення клієнтів або скорочення інших витрат, пов'язаних з продажем та маркетингом.

Зважаючи на спад чистого доходу від реалізації продукції та суттєве зменшення валового прибутку, зниження адміністративних та витрат на збут обґрунтовано стратегією готелю на зменшення загальних витрат у зв'язку зі зменшенням прибутковості бізнесу у зв'язку із сучасною ситуацією на ринку.

Найбільш вражаюче зниження в 2022 році - фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 81,70% порівняно з попереднім роком, що вказує на загострення фінансових проблем.

Чисельність працівників залишилася стабільною у цей період, що може свідчити про певну стабільність в кадровій політиці готелю.

Загальний тенденції у 2022 році вказують на загальне погіршення фінансових результатів готелю. Зниження чистого доходу, валового прибутку, інших операційних доходів та загального фінансового результату вказують на проблеми у генерації прибутку та ефективного управління витратами.

Готель може потребувати стратегічних змін у плануванні та маркетингу для збільшення обсягів продажів та оптимізації витрат.

Загальною тенденцією є значний спад фінансових показників готелю у 2022 році порівняно з 2020 роком, що, очевидно, пов'язано з впливом пандемії та війною. Готель спрямовує зусилля на зменшення витрат та відновлення фінансової стабільності.

Якщо розглядати позиції даного готелю на ринку, то можна зазначити, що Fairmont Grand Hotel Kyiv є одним із провідних готелів рівня 5* у Києві та має вплив на ринок через декілька ключових аспектів:

1. Репутація та власний бренд. Як частина готельного бренду Fairmont, готель має велику репутацію у світі, що сприяє відомості та довірі серед клієнтів.

2. Якість обслуговування та послуг. Готель славиться своєю високою якістю обслуговування, розкішшю та комфортом. Це важливий фактор, що визначає його позицію на ринку серед інших готелів у цьому сегменті.

3. Розташування та інфраструктура. Розташований в центрі міста, готель має зручне розташування поруч із ключовими бізнесовими та туристичними центрами. Крім того, готель має розгалужену інфраструктуру та широкий спектр послуг для гостей.

4. Інновації та модернізація. Здійснюючи постійні оновлення та модернізацію, готель відповідає сучасним тенденціям гостювого сервісу, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку.

5. Стратегічні партнерства та маркетинг. Готель співпрацює з великими компаніями та має розвинуту мережу партнерів, що сприяє його видимості та популярності.

Таким чином, Fairmont Grand Hotel Kyiv є сильним учасником ринку готельного бізнесу в Києві. Завдяки своїй відомості, високій якості обслуговування, стратегічному розташуванню та постійному оновленню послуг, він займає визначну позицію на ринку, конкуруючи з іншими готелями рівня 5*. Важливою перевагою є його брендова приналежність, яка притягує клієнтів та дозволяє йому залишатися на високому рівні серед конкурентів. Якщо готель продовжить підтримувати високі стандарти якості та інновацій, він збереже свою впливову позицію на ринку готелів у майбутньому.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

Готельська індустрія визначається високим ступенем конкуренції та залежить від ефективності та продуктивності персоналу. В цьому контексті великою роллю відіграє система мотивації, що визначає енергію та відданість співробітників у досягненні спільних цілей. FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV, як представник вищого класу в готельній сфері, великою мірою покладається на свою систему мотивації для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Даний аналіз розглядатиме ключові аспекти та елементи системи мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*, здійснюючи вивчення факторів, що впливають на мотивацію працівників та їх відображення у результативності готелю.

Чисельність працівників готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv зросла з 20 осіб на початку 2020 року до 25 осіб на кінець 2021 року. Це означає збільшення на 5 осіб або на 25%. Зростання чисельності працівників може свідчити про розширення діяльності готелю, збільшення обсягу робіт та надання послуг.

Середня заробітна плата одного працюючого на місяць також зросла з 10,5 тис. грн. до 12,5 тис. грн., що становить зростання на 25%. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці в готелі та можливе поліпшення умов праці для працівників.

В табл. 2.3 наведемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 - Характеристика та динаміка вікової структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv [25]

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від 2020 р. від 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 16-24 років	15	75,00	15	60	13	52	-23,00	-8,00
25-49 років	4	20,00	8	32	10	40	20,00	8,00
50-59 років	1	5,00	2	8	2	4	-1,00	-4,00
Разом	20	100,00	25	100	25	100	x	x

Аналіз характеристики та динаміки вікової структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv протягом 2020-2022 рр. надає важливу інформацію щодо складу робочої сили та можливих тенденцій в управлінні персоналом.

У 2020 році вікова структура персоналу готелю вказує на перевагу молодіжного сегменту віком 16-24 років, який складає 75% від загальної кількості працівників. Проте в 2021 році спостерігається невеликий зсув у цій категорії, де питома вага молоді скоротилася до 60%, що може свідчити про можливі зміни в політиці найму або розвитку кадрової стратегії.

У той же час, зростання чисельності працівників у віковій категорії 25-49 років з 20% у 2020 році до 40% у 2022 році є значущим показником. Це може вказувати на стратегічний рух готелю в напрямку робочої сили середнього віку, що може мати важливі наслідки для стабільності та досвіду персоналу.

Динаміка категорії 50-59 років показує невелике зменшення з 5% у 2020 році до 4% у 2022 році. Це може відображати особливості відходу від роботи або пенсійного віку для цієї групи працівників.

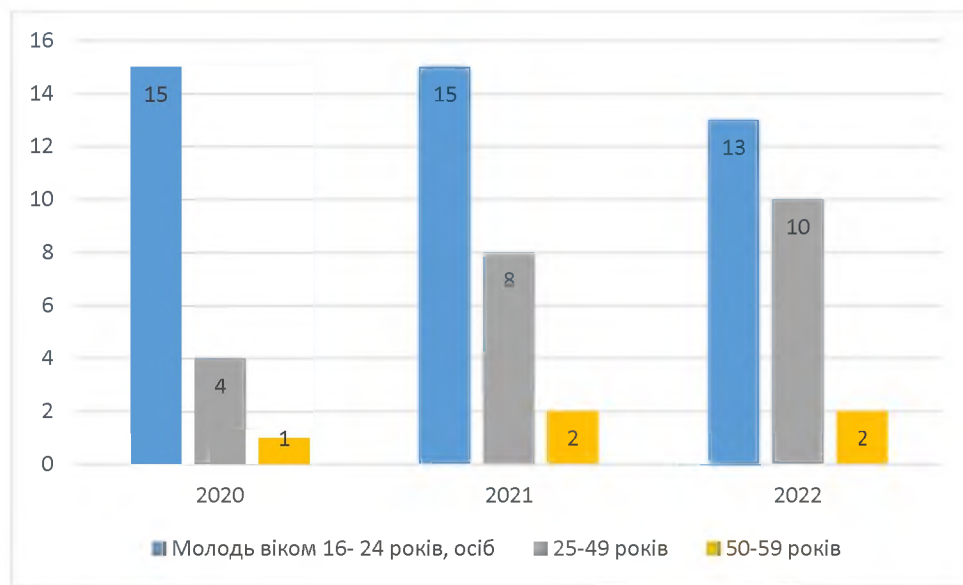


Рисунок 2.3 – Динаміка вікової структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Джерело: [23].

Загальна зміна питомої ваги персоналу за вказаний період складається з певних коливань в окремих вікових групах, що може вказувати на стратегічні зміни в управлінні персоналом готелю. Важливо врахувати ці динамічні зміни при формуванні кадрових стратегій для забезпечення ефективності та стабільності готелю в майбутньому

Важливо прослідкувати динаміку освітньої структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 рр. (табл. 2.4). У закладах готельного господарства ставляться суворі вимоги до освіти персоналу. Оскільки освічені працівники на більш високому рівні обслуговують клієнтів, налагоджують з ними контакти тощо.

Таблиця 2.4 - Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 рр. [25]

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Середня освіта	4	20	5	20	5	20	0,0	0,0
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	10	50	12	48	14	56	6,0	8,0
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	6	30	8	32	6	24	-6,0	-8,0
Разом	20	100	25	100	25	100	x	x

Аналіз освітньої структури персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv протягом 2020-2022 років дозволяє отримати уявлення про рівень освіти працівників та його динаміку.

У 2020 році більшість працівників (50%) мали перший рівень вищої освіти – «бакалавр», що може свідчити про велику кількість фахівців із загальною професійною підготовкою в різних галузях. Середня освіта та другий рівень вищої освіти – «магістр» складають відповідно 20% та 30% від загальної кількості працівників.

У 2021 році відбулося збільшення питомої ваги працівників із середньою освітою, що зросло на 8%, до 20% від загальної кількості працівників. Також збільшилася кількість працівників із першим рівнем вищої освіти на 2%, до 56%. Проте другий рівень вищої освіти зменшився на 8%, до 24%.

У 2022 році спостерігається подальше зростання кількості працівників із першим рівнем вищої освіти, до 56%, тоді як другий рівень вищої освіти знову зменшується до 24%. Питома вага працівників із середньою освітою залишається на рівні 20%.

Динаміка освітньої структури свідчить про певні зрушення у складі працівників готелю протягом розглянутого періоду. Збільшення кількості

працівників із першим рівнем вищої освіти може вказувати на стратегічний рух готелю в напрямку вищої кваліфікації свого персоналу, що може вплинути на якість обслуговування та конкурентоспроможність у галузі гостювинності. Однак зменшення працівників із другим рівнем вищої освіти може викликати певні виклики у розробці більш продвинутих стратегій управління персоналом та розвитку кадрів для досягнення бізнес-цілей готелю.

Про ефективність системи управління персоналом найбільш точно свідчать показники плинності персоналу, які наведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників плинності персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 pp. [25]

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,40	0,39	0,45	0,05	0,06
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,29	0,34	0,40	0,11	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,34	0,27	0,26	-0,08	-0,01

Аналізуючи показники плинності персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за період з 2020 по 2022 роки, можна зробити наступні детальні висновки. Коефіцієнт оновлення персоналу: За тримісячний період з 2020 по 2022 рік коефіцієнт оновлення персоналу зросла на 0,05, що відповідає 5%. Це свідчить про те, що протягом цього періоду було здійснено прийом нового персоналу у готель, і ця зміна відбулася в позитивному напрямку.

У цілому, динаміка показників плинності персоналу свідчить про те, що готель Fairmont Grand Hotel Kyiv зазнав певних змін у своєму персоналі протягом

розглянутого періоду. Зростання коефіцієнта оновлення і вибуття персоналу може бути результатом стратегічних змін у наймі та звільненні працівників. У той же час, зменшення коефіцієнта плинності кадрів вказує на більшу стабільність в команді готелю у 2022 році порівняно з попередніми роками.

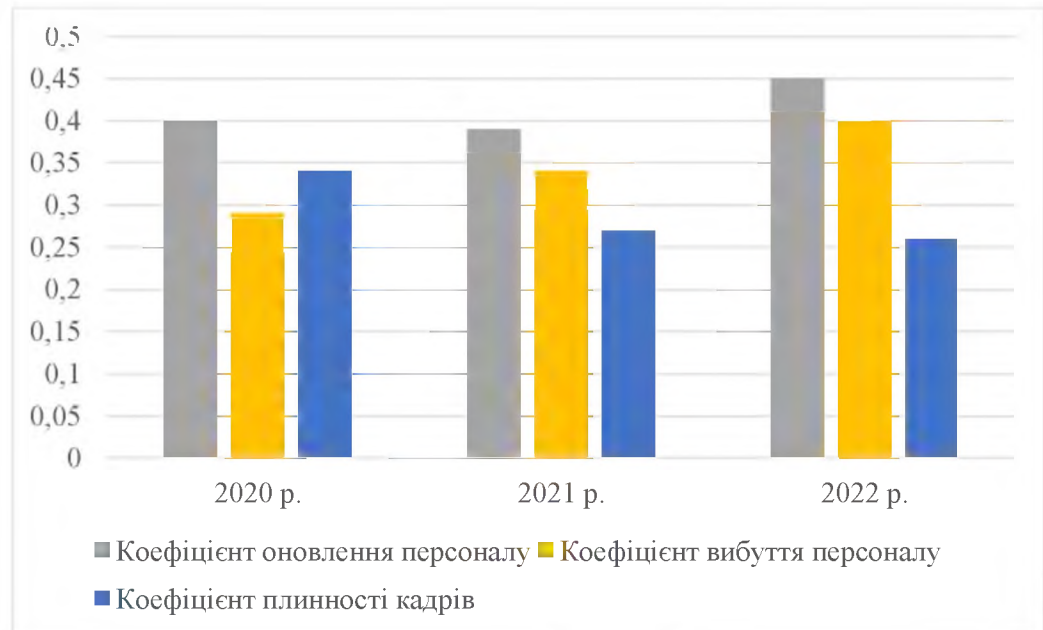


Рисунок 2.4 – Динаміка показників плинності персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 рр.

Джерело: [23].

Коефіцієнт вибуття персоналу збільшився на 0,11 або 11% протягом розглянутого періоду. Це вказує на те, що більше працівників покинуло готель у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт плинності персоналу зменшився на 0,08 або 8% протягом розглянутого періоду. Це означає, що у 2022 році менше працівників відходило від готелю порівняно з 2020 роком.

У табл. 2.6 наведемо аналіз складу та структури фонду оплати праці готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 - Аналіз складу та структури фонду оплати праці готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 pp. [25]

Показники	Звітні роки						Зміна (+, -)	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2020 р.	2021 р.
Фонд заробітної плати всього, тис.грн	934,15	100	969,20	100	808,37	100	x	x
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати, тис.грн	749,37	80,22	757,82	78,19	630,69	78,02	(2,2)	(0,17)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн	184,78	19,78	211,38	21,81	177,68	21,98	2,2	0,17
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	48,02	5,14	74,31	7,67	54,81	6,78	1,64	(0,89)
- премії за виробничі результати	77,16	8,26	79,05	8,16	73,4	9,08	0,82	0,92
1.3 Інші виплати, тис.грн	59,6	6,38	58,03	5,99	49,47	6,12	(0,26)	0,13

Зазначені дані свідчать, що аналіз складу та структури фонду оплати праці готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 роки вказують, що загальний фонд заробітної плати готелю складав 934,15 тис. грн у 2020 році, він зріс до 969,20 тис. грн у 2021 році, але значно зменшився до 808,37 тис. грн у 2022 році. Зниження даного фонду відбулося внаслідок зменшення доплат та премій до заробітної плати, внаслідок початку війни та спроможності оптимізувати витрати.

Фонд основної заробітної плати, який включає в себе основну заробітну плату співробітників, склав 749,37 тис. грн у 2020 році, зменшився до 757,82 тис. грн у 2021 році і ще більше зменшився до 630,69 тис. грн у 2022 році. Це

вказує на тенденцію скорочення фонду основної заробітної плати протягом цього тримісячного періоду.

Фонд додаткової заробітної плати зростав протягом цього періоду, з 184,78 тис. грн у 2020 році до 211,38 тис. грн у 2021 році, але зменшився до 177,68 тис. грн у 2022 році. Ця категорія включає в себе надбавки, доплати, премії та інші додаткові виплати.

Далі у табл. 2.7 наведемо оцінку ефективності системи оплати праці у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv .

Таблиця 2.7 - Оцінка системи оплати праці у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv за 2020-2022 pp. [25]

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				Абс олю тне	%	Абс олю тне	%
Кількість працівників, осіб	20	25	25	-5	-23,08	0	0,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	934,15	969,20	808,37	-125,78	-13,46	-160,83	-16,59
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15988,15	16730,56	16736,38	17748,23	12,5	5,82	0,09
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	4500	5000	6700	1277	34,3	827	19,82
Середній розмір заробітної плати у готельних закладах, грн.	16801	17280	17907	1106	16,26	627	8,61
Дохід від реалізації, тис. грн.	14454,6	15565,2	9976	-4478,6	-30,98	-5589,2	-35,91
Продуктивність праці, тис. грн./особу (дохід/кількість працівників)	602,28	778,26	399,04	-203,24	-33,75	-379,22	-48,73

За наданими даними, можна зробити висновок, що середній розмір заробітної плати у готельних закладах збільшився з 16801 грн у 2020 році до

17907 грн у 2022 році. За цей період, середній розмір заробітної плати збільшився на 1106 грн або 16,26%.

Дохід від реалізації продукції готелю зменшився з 14454,6 тис. грн у 2020 році до 9976 тис. грн у 2022 році. Порівняно з 2020 роком, дохід зменшився на 4478,6 тис. грн або 30,98%, і порівняно з 2021 роком, зменшився на 5589,2 тис. грн або 35,91%. Це може бути наслідком змін у споживчому попиті та інших факторів, що впливають на дохід.

За 2022 рік в продуктивності праці персоналу відбулося зменшення на 203,24 тис. грн./особу (-33,75%) порівняно з 2020 роком та на 379,22 тис. грн./особу (-48,73%) порівняно з 2021 роком.

Керівництво готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv використовує щорічний бонус як один із заходів для збереження цінних фахівців. Цей бонус нараховується працівникам, які працюють у готелі понад 1 рік. Розмір премії визначається відповідно до стажу роботи. Зокрема, працівники зі стажем більше 1 року отримують премію у розмірі 10% від свого посадового окладу. При стажі роботи більше 3 років розмір премії становить 12%, а при наявності стажу в 5 і більше років - 15%.

Проте, враховуючи високу плинність кадрів в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv, можна зробити висновок, що ці премії за стаж роботи не мають значного позитивного впливу. Працівники не мають можливості заздалегідь знати, який розмір премії їм передбачається за бездоганне виконання своїх обов'язків. Це може вплинути на мотивацію працівників, оскільки невизначеність щодо отримання премії може зменшити їхню зацікавленість та залученість до роботи.

Загальний висновок полягає в тому, що фонд заробітної плати готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv зменшився у 2022 році порівняно з попередніми роками. Зменшення спостерігалось як у фонді основної заробітної плати, так і у фонді додаткової заробітної плати.



Рисунок 2.5 Структура системи мотивації готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv. [25]

Отже, матеріальна складова мотивації у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv є досить закритою, оскільки працівники не мають заздалегідь встановленого розміру премії за стаж роботи. Це може потребувати перегляду системи мотивації з метою більшої прозорості та стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності.

У готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv наряду з матеріальною складовою мотивації, значну роль відіграє нематеріальна складова, яка базується на наданні

нефінансових винагород працівникам. Дослідження виявило наступні заходи нематеріальної мотивації, які застосовуються у готелі:

Публічна похвала, усна подяка, грамота та розміщення фотографій на дошці пошани. Це визнання досягнень та внеску працівників у роботу готелю.

Знижка у розмірі 20% на проведення весіль, урочистостей та банкетів для працівників готелю, які мають стаж більше 1 року. Це надає можливість працівникам скористатися послугами готелю за зниженою ціною для своїх особистих заходів.

Безоплатне харчування усіх співробітників готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv протягом робочого часу, причому не більше 3-х разів за 12-годинну зміну. Це дозволяє працівникам зекономити на їжі та забезпечити комфортне харчування під час робочого дня.

Впровадження системи "гнучкого" графіка роботи, що дозволяє працівникам самостійно розпоряджатися своїм робочим часом протягом тижня або місяця. Це дає можливість вирішувати особисті побутові проблеми та підлаштовувати робочий графік під свої потреби.

Організація корпоративного відпочинку, включаючи святкування Нового року, Міжнародного жіночого дня та інших святкових подій. Це сприяє створенню командного духу.

Система мотивації персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv є досить розгалуженою і включає як матеріальні, так і нематеріальні складові. Проте, вона має суттєві недоліки, зокрема недостатню прозорість. Працівники ніколи не знають наперед, який розмір премії їм буде нараховано за бездоганне виконання обов'язків, що призводить до суб'єктивізму з боку вищого керівництва при нарахуванні премій. Крім того, рівень заробітної плати в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv є нижчим, ніж у інших закладах гостинності. Натомість, нематеріальні складові системи мотивації включають в себе багато традиційних заходів для готелів.

В цілому, система мотивації персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv потребує поліпшень, зокрема в більшій прозорості нарахування премій і розрахунку заробітної плати, а також вирівнювання рівня заробітної плати з іншими закладами гостинності. Це допоможе стимулювати працівників до більш високої продуктивності та забезпечить більш ефективну роботу готелю.

Після докладного аналізу системи мотивації персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv, ми прийшли до висновку, що існує кілька вагомих причин, які підкреслюють необхідність реформування та покращення цієї системи.

Перш за все, збільшення продуктивності та задоволення працівників відіграють ключову роль у створенні високоякісного обслуговування та підвищенні репутації готелю в галузі гостьового сервісу. Потреби персоналу готелю варто більше узгоджувати з мотиваційними програмами для забезпечення більшої відданості, стимулювання досягнення високих стандартів та залучення нових талантів.

Друга важлива причина полягає у високій конкурентній обстановці на ринку готельно-ресторанного бізнесу. Підтримка високої якості послуг та впровадження інновацій у систему мотивації допоможе зберегти та залучити кваліфікованих працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на якості обслуговування та конкурентоспроможності готелю.

Третя причина базується на підтримці позитивного робочого середовища та відчуття працівниками визнання за їхню працю. Вдосконалення системи мотивації сприятиме підвищенню морального духу колективу, підвищенню самооцінки та бажанню досягати високих результатів.

Загальна концепція покращення системи мотивації полягатиме у більшій індивідуалізації та врахуванні потреб кожного працівника, стимулюванні колективних досягнень та використанні сучасних стратегій мотивації. Внесення змін у систему мотивації персоналу стане ключовим кроком у підвищенні якості обслуговування та досягненні успіху в готельно-ресторанній галузі.

2.3. Оцінювання ефективності чинної системи мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv є ключовим етапом у забезпеченні успішної та продуктивної діяльності готелю. Як готель рівня 5*, Fairmont Grand Hotel Kyiv зобов'язаний не лише забезпечувати високу якість обслуговування гостей, але й забезпечити задоволення та мотивацію свого персоналу для досягнення високих стандартів обслуговування.

Розглянемо головні фактори, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності Fairmont Grand Hotel Kyiv у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Фактори, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності Fairmont Grand Hotel Kyiv

№ п/п	Назва мотиву	Кількість, чол	% від загальної кількості
1	Можливість кар'єрного росту	7	28
2	Гнучкий робочий графік	5	20
3	Матеріальна мотивація співробітників	4	16
4	Хороша атмосфера в колективі	2	8
5	Стабільність підприємства	2	8
6	Повага з боку керівництва	3	12
7	Умови праці	2	8
Разом		25	100

Джерело: розроблено автором на основі опитування [25]

Аналізуючи фактори, які найбільше мотивують працівників до трудової діяльності в Fairmont Grand Hotel Kyiv, можна зробити такі висновки:

Можливість кар'єрного росту є найбільшим мотиватором для працівників готелю (28%). Це свідчить про те, що багато працівників прагнуть розвиватися та

отримувати нові можливості у своїй професійній кар'єрі. Другий за важливістю мотив - гнучкий робочий графік (20%). Це свідчить про те, що для частини персоналу готелю важливо мати можливість адаптувати робочий час під свої потреби. Існує певна частка працівників (16%), для яких матеріальні стимули є важливими в роботі.

Повага з боку керівництва (12%), хороша атмосфера в колективі та стабільність підприємства (кожен по 8%) також грають певну роль у мотивації персоналу.

Загальна картина свідчить про те, що на різних групі працівників готелю різні фактори впливають на їхню мотивацію. Розуміння цих факторів може допомогти оптимізувати стратегію мотивації персоналу та поліпшити умови праці для збереження та залучення кваліфікованих працівників.

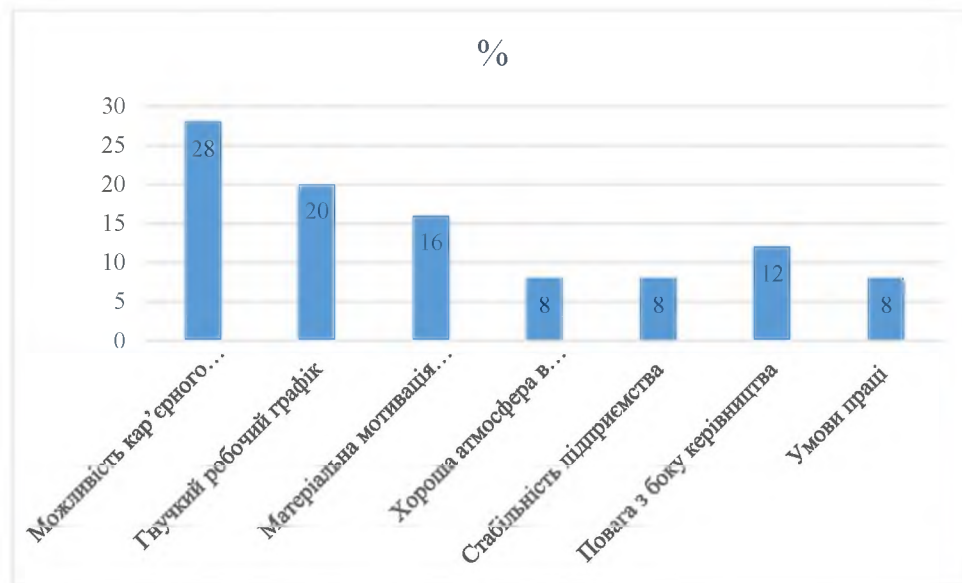


Рисунок 2.6 Структура факторів, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності Fairmont Grand Hotel Kyiv [25]

Загалом, Fairmont Grand Hotel Kyiv має різноманітний пакет мотиваційних факторів, які враховують різні потреби працівників. Матеріальна мотивація, стабільність та можливості для росту визнаються як основні фактори, але також

важливо дбати про атмосферу в колективі, відносини з керівництвом і робочий графік, щоб забезпечити задоволення та відмінні результати в роботі працівників.

Спробуємо оцінити посадовий оклад, який впливає на мотиваційну систему Fairmont Grand Hotel Kyiv, оцінимо його в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Посадові оклади в Fairmont Grand Hotel Kyiv

Посада	Складові заробітної плати	Середня сума за місяць, грн
Директор	Ставка (+премії)	35000,00
Бухгалтер	Ставка (+премії)	25000,00
Менеджери	Ставка +відсоток (+чайові)	20000,00
Адміністратори	Ставка +відсоток (+чайові)	20000,00
Охоронці	Ставка	15000,00
Покоївки	Ставка	10000,00
Кухарі	Ставка	20000,00

Джерело: розроблено автором

Таким чином, матеріальна складова мотиваційної системи Fairmont Grand Hotel Kyiv може бути оцінена так: Директор готелю отримує сталу ставку з можливістю отримання премій. Його посадовий оклад становить 35 000 гривень на місяць, що є досить високою сумою і відображає важливість його посади та відповідальність. Бухгалтер також отримує сталу ставку з можливістю премій, і його середня заробітна плата складає 25 000 гривень. Це відображає важливу роль бухгалтера у фінансовому управлінні готелю.

Менеджери та адміністратори отримують ставку плюс відсоток від продажів і чайові. Це може бути мотивуючим для них, оскільки їхні доходи залежать від ефективності їх роботи та обслуговування клієнтів.

Охоронці, покоївки, кухарі, офіціанти, бармени: Інші категорії працівників отримують сталу ставку без премій, але офіціанти та бармени мають можливість отримувати чайові, що може бути додатковим стимулом для їхньої роботи.

Загалом, система оплати праці в Fairmont Grand Hotel Kyiv є різноманітною та адаптованою до різних посад. Вона надає стимули для високопрофесійних керівників та менеджерів, а також може заохочувати обслуговуючий персонал до більш якісного обслуговування клієнтів через відсоткову складову та чайові.

Конкурентні можливості системи заохочення працівників готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv включають:

1. Розвиток кар'єри: готель Fairmont Grand Hotel Kyiv може запропонувати своїм співробітникам можливості кар'єрного росту та розвитку. Це може включати професійне навчання, майстер-класи, семінари або можливість працювати на різних посадах у готельному господарстві.

2. Система винагороди: готель може мати систему винагород і бонусів для своїх співробітників, яка заохочує їх успіх і високу продуктивність. Це можуть бути фінансові бонуси, подарунки, поїздки або привілеї, які надаються за досягнення поставлених цілей або особливі досягнення.

3. Розвиток навичок: Готель може заохочувати розвиток навичок своїх працівників, надаючи їм можливість вивчати нові техніки, технології та професійні навички. Це можна зробити за допомогою внутрішніх навчальних програм, зовнішніх тренінгів або співпраці з навчальними закладами.

4. Робоче середовище: готель може створити гарне та комфортне робоче середовище для своїх працівників. Це може включати підтримку колег, командну роботу, святкування успіху та товариськість між співробітниками.

5. Визнання та похвала: Готель може визнавати та хвалити своїх працівників за їхній внесок та успіх. Це може відбуватися через регулярні перевірки ефективності, зарплати, визнання або винагородження працівників за високу якість роботи.

6. Гнучкий графік роботи: готель може запропонувати своїм працівникам гнучкий графік роботи, що дозволяє їм підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Це може включати гнучкий графік роботи, дистанційну роботу або неповний робочий день.

7. Командоутворення та бізнес-заходи: Готель може організовувати командоутворення та бізнес-заходи для своїх співробітників, які допомагають

покращити згуртованість команди, співпрацю та створити хорошу робочу атмосферу.

8. Професійне середовище: готель може надати своїм працівникам професійне середовище, де вони можуть розвивати свої навички та здібності. Це може включати доступ до сучасного обладнання, інструментів і матеріалів для ефективної роботи.

9. Повага та співпраця: готель може сприяти повазі та співпраці між працівниками, створюючи сприятливу робочу культуру, де кожен працівник відчуває себе цінним і цінним членом команди.

Готель може запропонувати можливості розвитку співробітників, такі як участь у тренінгах, семінарах, конференціях або програмах наставництва. Це дозволяє співробітникам постійно вдосконалюватися, підвищувати кваліфікацію та підвищувати свою кваліфікацію.

SWOT-аналіз мотиваційного механізму персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv може бути представлений у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз мотиваційного механізму персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Strengths (сильні сторони):	Weaknesses (слабкі сторони):
1. Програми кар'єрного розвитку: Готель надає працівникам можливість просуватися по кар'єрній лінії та розвиватися професійно. 2. Система винагород та похвали: Готель має систему винагород та похвали, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів та внеску в успіх готелю. 3. Навчальні можливості: Готель забезпечує працівників можливостями для розвитку навичок та професійного самовдосконалення через тренінги та навчальні програми.	1. Обмежені можливості кар'єрного росту: Зважаючи на розмір готелю та ієрархічну структуру, можливості кар'єрного росту можуть бути обмеженими для деяких працівників. 2. Відсутність індивідуалізації: Мотиваційний механізм може бути менш індивідуалізованим, що може не задовольняти унікальні потреби різних працівників. 3. Низька гнучкість графіка роботи: Готель може мати обмежену гнучкість графіка роботи, що може впливати на баланс роботи та особистого життя працівників.

Opportunities (можливості):	Threats (загрози):
1. Розширення програм кар'єрного розвитку: Готель може розширити програми кар'єрного росту та навчальні можливості для працівників. 2. Вдосконалення системи винагород: Готель може впровадити нові системи винагород та бонусів, що залучать та мотивують працівників.	1. Конкуренція на ринку праці: У готельній галузі існує висока конкуренція за талановитими працівниками, що може ускладнити залучення та утримання кваліфікованого персоналу. 2. Зміна вимог та очікувань клієнтів: Змінюючіть вимоги та очікування клієнтів можуть потребувати постійного оновлення навичок та знань працівників, що створює тиск на мотиваційний механізм. 3. Фінансові обмеження: Недостатня фінансова база готелю може обмежувати можливості розвитку та імплементації ефективних мотиваційних програм.

SWOT-аналіз мотиваційного механізму готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv вказує на його сильні сторони, такі як кар'єрний розвиток та система винагород. Однак, варто враховувати слабкі сторони, такі як обмежені можливості кар'єрного росту та недостатня індивідуалізація. Можливості для розвитку включають розширення програм кар'єрного розвитку та вдосконалення системи винагород. Однак, необхідно усвідомлювати загрози, такі як конкуренція на ринку праці та зміна вимог клієнтів. Фінансові обмеження також можуть бути чинником, який слід врахувати при розвитку мотиваційного механізму.

Таким чином, конкурентоспроможність механізму заохочення працівників готелю включає створення гарного середовища, забезпечення розвитку та зростання, систему винагороди та визнання, стимулювання професійного розвитку та розвитку персоналу, створення згуртованості команди та позитивна робоча атмосфера. Готель пропонує своїм співробітникам можливість розвиватися в роботі, мотивує їх через систему винагород і похвал, підвищує професійні навички шляхом навчання і тренінгів, підтримує згуртованість

команди і побудову добрих відносин між співробітниками. Можливість кар'єрного росту є найбільшим мотиватором для працівників готелю (28%). Це свідчить про те, що багато працівників прагнуть розвиватися та отримувати нові можливості у своїй професійній кар'єрі. Другий за важливістю мотив - гнучкий робочий графік (20%). Це свідчить про те, що для частини персоналу готелю важливо мати можливість адаптувати робочий час під свої потреби. Існує певна частка працівників (16%), для яких матеріальні стимули є важливими в роботі.

Усі ці фактори сприяють розвитку працівників, їх продуктивності та внеску в успіх готелю. Система оплати праці в Fairmont Grand Hotel Kyiv є різноманітною та адаптованою до різних посад. Вона надає стимули для високопрофесійних керівників та менеджерів, а також може заохочувати обслуговуючий персонал до більш якісного обслуговування клієнтів через відсоткову складову та чайові. Існуюча система мотивації працівників у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv характеризується низькою ефективністю, оскільки не забезпечує належного стимулюючого впливу на колектив. В результаті цього працівники демонструють неефективну працездатність, а їх задоволеність роботою падає через недоліки у системі мотивації. Однією з основних труднощів є відсутність врахування реальних потреб працівників у створенні системи заохочення вищим керівництвом та відділом кадрів.

У зв'язку з цим важливою вважається необхідність перегляду системи стимулювання працівників готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv, зорієнтованої на врахування реальних потреб персоналу та розробку, враховуючи їх побажання. Інвестування в систему стимулювання слід розглядати як важливий ресурс, який може бути витрачений з обґрунтованою перспективою доходу.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (ГОТЕЛЬ FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

3.1. Програма заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

Здійснення перетворень у системі мотивації готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv є значущим і тривалим завданням, яке передбачає постійну роботу з оновлення та удосконалення системи, враховуючи зміни та потреби персоналу. На схемі 3.1 зображено запропонований процес розробки системи мотивації для персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv.

По-перше, необхідно провести аналіз поточного стану системи мотивації, визначити недоліки та проблеми. Отримавши цей аналіз, можна розробити стратегію та визначити цілі системи мотивації, враховуючи потреби та очікування персоналу.

Далі, слід визначити конкретні мотиваційні інструменти, такі як матеріальні стимули (премії, бонуси, збільшення зарплати) та нематеріальні стимули (похвали, визнання, розвиток кар'єри). Важливо, щоб ці інструменти були різноманітні та гнучкі, щоб вони відповідали потребам та індивідуальним особливостям працівників.

Після цього потрібно розробити механізми впровадження системи мотивації, включаючи процес комунікації з персоналом, навчання та розвиток працівників, оцінку їхньої продуктивності та визнання їх досягнень. Також важливо встановити моніторинг та оцінку ефективності системи мотивації для подальшого вдосконалення.

Для оновлення системи мотивації персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv необхідно врахувати реальні потреби співробітників. Один із способів цього досягнення - постійний моніторинг мотиваційного профілю трудового колективу

через анонімне опитування. Це дозволить визначити, які фактори впливають на продуктивність працівників та виявити недоліки існуючої системи мотивації, що не враховують їхніх потреб.

Система мотивації в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv стикається із кількома значущими недоліками, серед яких слабкий рівень оплати праці, відсутність матеріального стимулювання за досягнення поставлених цілей, відсутність корпоративного відпочинку, відсутність заходів для покращення морально-психологічного клімату, суб'єктивність при нарахуванні премій, відсутність колективної мотивації, обмежена кількість премій та ігнорування реальних потреб персоналу.

Для вдосконалення цієї системи важливо підняти рівень оплати праці, впровадити матеріальне стимулювання за досягнення поставлених цілей, забезпечити корпоративний відпочинок та покращити морально-психологічний клімат. Також необхідно зменшити суб'єктивність при нарахуванні премій, сприяти колективній мотивації та враховувати вимоги та потреби персоналу. Рекомендацією є проведення регулярних опитувань для відстеження змін у мотиваційних потребах працівників і адаптації системи мотивації відповідно до цих змін.

Загалом, вдосконалення системи мотивації в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv передбачає впровадження змін у підходах та методах стимулювання персоналу. Врахування реальних потреб, встановлення справедливих матеріальних заохочень, підтримка нематеріальної мотивації та створення комфортного робочого середовища є ключовими кроками для покращення продуктивності та задоволеності працівників. Це сприятиме привертанню та утриманню цінних кадрів, підвищенню рівня роботи та забезпеченню успішної діяльності готелю.

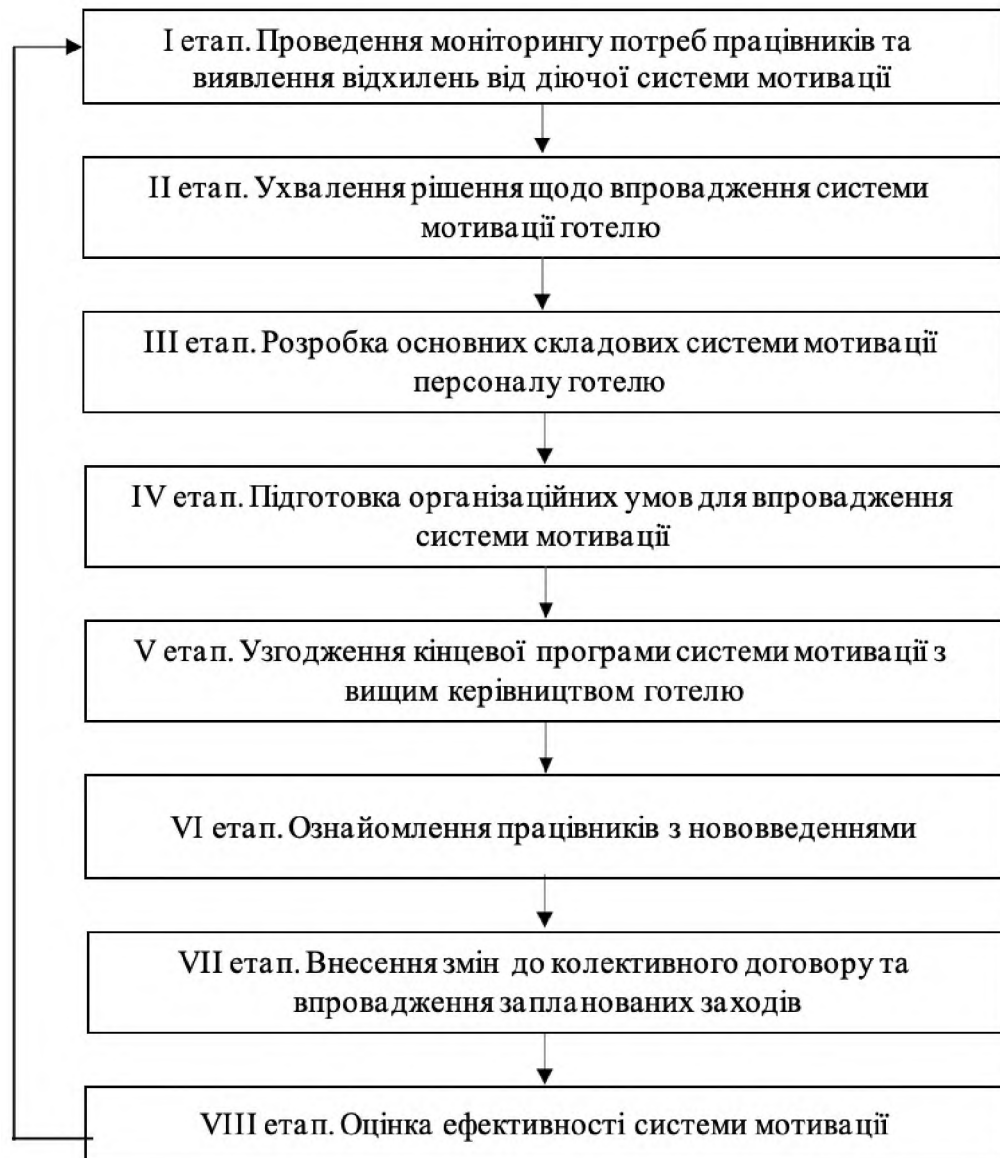


Рисунок 3.1 - Пропонований процес проектування системи мотивації персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Джерело: розроблено автором

Однією з ключових недоліків системи мотивації в Fairmont Grand Hotel Kyiv є низький рівень заробітної плати, що стає особливо проблематичним у сучасних економічних умовах. Зі зростанням цін на необхідні товари та негативним впливом пандемії коронавірусу працівники шукають кращі умови

праці, що може призводити до незахищеності в роботі та негативно впливати на результати готелю.

Оскільки було прийнято рішення про оновлення системи мотивації, важливо визначити п'ять ключових умов, які нова система мотивації персоналу готелю повинна задовольняти для вдосконалення мотиваційної системи готелю та підвищення продуктивності праці персоналу (рис. 3.2). Ці умови мають такий характер:

1. Конкурентоспроможна заробітна плата: Зарплата повинна відповідати сучасним економічним умовам і враховувати потреби працівників, щоб бути конкурентоспроможною.
2. Поліпшення робочого середовища: Важливо створити умови для поліпшення морально-психологічного клімату та забезпечити комфортні умови для працівників.



Рисунок 3.2 - Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Джерело: розроблено автором

Кожна з умов для створення ефективної системи мотивації персоналу у Fairmont Grand Hotel Kyiv має своє значення. Однією з таких умов є відповідність системи мотивації стратегії розвитку готелю та його фінансовим можливостям. Це означає, що система мотивації повинна спрямовуватися на досягнення цілей розвитку готелю. Наприклад, якщо готель має за мету зменшення кількості скарг та рекламаций від відвідувачів, можна зв'язати розмір премії працівника з кількістю негативних відгуків. У випадку відсутності відгуків працівник отримує повну премію, а в разі наявності негативних відгуків розмір премії зменшується. Ефективна система мотивації повинна задовольняти потреби персоналу та сприяти покращенню фінансових результатів готелю шляхом підвищення продуктивності праці. Важливо враховувати реальні можливості готелю, особливо в умовах карантину та пандемії, коли готель не може забезпечити високий рівень заробітної плати. Розумним вирішенням може бути прив'язка рівня заробітної плати до фінансових результатів готелю.

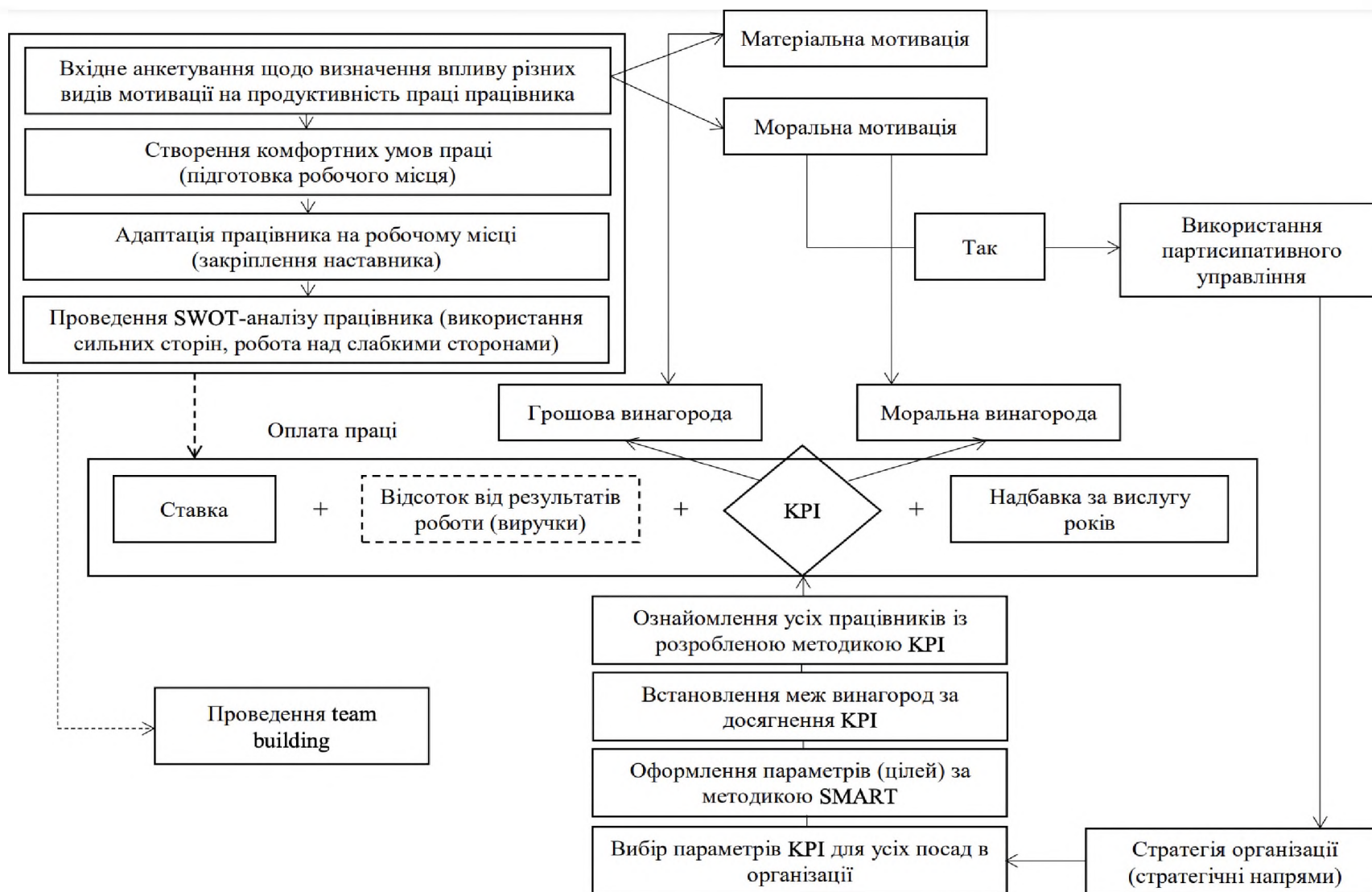


Рисунок 3.3 - Механізм мотивації працівників Fairmont Grand Hotel Kyiv

Однією з ключових умов для ефективної системи мотивації персоналу у Fairmont Grand Hotel Kyiv є відповідність цієї системи стратегії розвитку готелю та його фінансовим можливостям. Розмір заробітної плати працівників буде залежати від рівня прибутку готелю, що має стимулюючий вплив і підтримує участь персоналу у розвитку готелю. Другою важливою умовою є врахування реальних потреб персоналу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv. Це передбачає, що мотиваційні заходи повинні відповідати конкретним потребам працівників, будь то бажання отримати більше матеріальної винагороди чи потреба в більшому спілкуванні та колективних заходах. При наймі нових працівників важливо враховувати їх мотиваційний профіль для підбору персоналу, який відповідає потребам теперішнього колективу. Не лише створити систему мотивації, яка задовольняє всі аспекти, але й гарантувати її справедливість, забезпечуючи однакову винагороду за однаковий обсяг роботи.

Ще однією важливою умовою для ефективності системи мотивації в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv є обов'язкова винагорода при виконанні встановлених умов. Це означає, що працівник, виконавши певні умови стимулювання, повинен отримати відповідну винагороду. Це важливо для підтримання стабільності в колективі та віри в керівництво та систему мотивації загалом, оскільки невиконання зобов'язань може призвести до втрати довіри.

Основні методи нематеріальної мотивації, які рекомендується впровадити в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv та звернути на них увагу вищого керівництва, включають наступні:

- Чітке інформування працівників про завдання від керівництва, включаючи пояснення пріоритетів, визначення очікувань та активну комунікацію стосовно їхньої ролі у досягненні цілей готелю.
- Введення нагороди "Кращий працівник місяця" для визнання та винагородження співробітників, які відзначаються високою професійною майстерністю та досягають вражаючих результатів.

- Створення спеціальної кімнати для відпочинку працівників, що сприяє створенню комфортного простору, де працівники можуть розслабитися та відновити сили під час перерв чи після робочого дня, поліпшуючи їхній фізичний та емоційний стан.
- Залучення працівників до процесу управління та прийняття колективних управлінських рішень, що передбачає врахування думок, ідей та пропозицій персоналу при прийнятті стратегічних та тактичних рішень, сприяючи встановленню почуття приналежності та важливості для кожного співробітника.

На основі цього комплексу заходів, який об'єднує матеріальні та нематеріальні аспекти, може бути розроблена оновлена система мотивації для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv.

3.2. Напрями впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

Ефективність готельного підприємства в значній мірі залежить від активності й результативності його персоналу. Щоб забезпечити високий рівень мотивації серед працівників, можна обрати один із двох підходів:

1. Створити систему мотивації на основі ключових показників ефективності (КПІ) для кожного підрозділу та кожного працівника. Це означає, що кожен робочий процес має свої визначені критерії успішності, за якими визначається рівень мотивації та можливість отримання премій.

2. Розробити загальну систему винагород для персоналу в залежності від загальних результатів готельного підприємства. Це може бути визначено через коефіцієнт трудової участі (КТУ), який враховує загальний вклад персоналу в досягнення успіхів готелю.

Отже, обидва підходи спрямовані на створення системи стимулювання та винагороди для персоналу, спрямованої на підвищення ефективності роботи готельного підприємства.

Обидві системи мотивації, як система KPI, так і система КТУ, мають свої переваги, але у випадку системи KPI генеральний менеджер може чітко визначити та оцінити внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства. Тут працівники отримують матеріальні винагороди пропорційно своєму внеску в роботу. У випадку системи КТУ, незалежно від участі працівника у досягненні цілей готелю, він отримує однакову винагороду як і ті, хто вкладався значно більше.

На сьогодні багато готельєрів вважають, що ключові показники ефективності є не лише інструментом для оцінки та мотивації, але і практичним засобом для визначення стратегічних та тактичних цілей, оцінки стану підприємства, а також для контролю над підрозділами та організацією в цілому.

Отже, KPI (ключові показники ефективності) визначаються як критерії для оцінки ефективності дій. Вони можуть бути застосовані для оцінки компанії в цілому, окремих відділів та навіть конкретних працівників. Використання системи KPI дозволяє не лише контролювати та оцінювати ефективність, але і розробляти ефективну систему оплати праці. Основна умова застосування KPI - це можливість вимірювання їх результатів.



Рисунок 3.4 - Переваги системи KPI-мотивації для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Джерело: розроблено автором

Система мотивації, описана вище, успішно використовує принцип "пряника" замість "батога" і знову доводить вагомі переваги такого підходу на практиці. Замість того, щоб ведення психологічної та фінансової боротьби за допомогою штрафів, більш розумно оцінювати завдання підприємства та кожного працівника, правильно мотивуючи їх. Цей підхід, як виявляється, не лише призводить до збереження реальних фінансових ресурсів, але й приносить реальні прибутки (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1- Програма виплати бонусів в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv

Показник	Базовий рівень	Покращення на 30%	Покращення на 50%	Покращення на 100%
Прибуток, грн/дні	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за надійність
ПонадЕфект	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + 100% від розміру бонусу за ефективність

Джерело: розроблено автором

Щоб система мотивації в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv була ефективною, необхідно керуватися кількома основними принципами:

- Мотивація працівників має базуватися на показниках, на які вони можуть впливати.
- У мотиваційній системі кожному працівникові слід визначити лише 1-3 показники, які не вступають у конфлікт один з одним.
- Кожен працівник повинен бути осведомлений, як досягти визначених показників, і мати можливість значно збільшити свій дохід, досягаючи цієї мети, при цьому не втрачаючи свого звичайного щомісячного доходу під час впровадження нової системи мотивації.
- Система мотивації на основі ключових показників ефективності дозволяє проводити контроль над діловою активністю персоналу та готелю в цілому в режимі реального часу, оскільки показники КРІ можуть бути розраховані щодня або щотижня.

Один з ключових принципів ефективної мотивації полягає в тому, що мотивація працівників повинна ґрунтуватися на тих показниках, на які вони

мають можливість впливати. Це не тільки забезпечує реалістичні цілі для співробітників, але й стимулює їх до активної участі в досягненні організаційних цілей.

У мотиваційній системі слід визначити обмежену кількість ключових показників для кожного працівника (1-3), які не конфліктують між собою. Це дозволяє зосередити зусилля на конкретних завданнях та уникнути розплутання цілей, сприяючи чіткій орієнтації на досягнення результатів.

Важливо, щоб кожен працівник був повністю осведомлений щодо того, як досягти визначених показників та матав можливість значно збільшити свій дохід, не втрачаючи при цьому основні фінансові вигоди. Це забезпечує прозорість у системі мотивації та стимулює працівників до активної участі в досягненні поставлених цілей.

Система мотивації, побудована на ключових показниках ефективності (KPI), надає можливість проводити контроль за діловою активністю персоналу в режимі реального часу. Щоденні або щотижневі розрахунки KPI дозволяють оперативно виявляти тенденції та реагувати на них, сприяючи постійному покращенню результатів готелю.

Для покращення мотивації персоналу у готелі запропоновано кілька ефективних рішень:

1. Внесення змін до посадових інструкцій та трудових договорів, що передбачає можливість переробки та роботи в нічний час з додатковими виплатами або з наданням додаткового вихідного дня за бажанням працівника. Це розв'язує проблему демонстрації агресивної поведінки та порушення робочого графіку.

2. Розробка правил та порядку роботи для покоївок та адміністраторів, включаючи технології прибирання номерів та порядок роботи адміністратора. Це запобігає низькій результативності, частим перервам і перекладанню обов'язків на колег.

3. Введення усного звіту про виконану роботу за 30 хвилин до кінця зміни. Це спрямовано на уникнення здачі прибраних номерів з запізненням.

4. Запровадження системи штрафів за невиконання посадових обов'язків, включаючи визначення суми штрафу та відсотка утримання із заробітної плати. Це вирішує проблеми з розрахунком строків прибирання, зривом заселення та ігноруванням наказів керівника.

5. Впровадження конкурсу "Кращий відділ місяця" з грошовими виплатами за призові місця.

6. Проведення корпоративів з урочистим врученням нагород для найкращих співробітників, спрямованих на позитивне підняття атмосфери в колективі.

7. Введення системи преміювання співробітників в залежності від кількості та якості прибраних номерів для стимулювання перевиконання плану та підвищення заробітної плати.

У Додатку Б було чітко розроблено програму вирішення проблем мотивації в Fairmont Grand Hotel Kyiv та запропоновано можливі вирішення кожної проблеми та її стимулювання до покращення.

Програма виявила ключові проблеми, що впливають на результативність персоналу. Підкреслено, що формальне виконання зобов'язань вимагає не лише кінцевого результату, але й активної участі працівників у процесі роботи. Заходи, такі як перегляд правил та нагляд за процесом, мають сприяти покращенню цієї ситуації.

Проблема заміщення професійних інтересів іншими вимагає активних заходів для залучення працівників до професійного розвитку. Введення конкурсу та оновлення посадових інструкцій спрямовані на підвищення якості обслуговування.

Уникнення відповідальності і відсутність ініціативності можуть бути подолані шляхом впровадження системи преміювання та організації інсентивних

заходів. Ключовим є залучення працівників до роботи та надання їм можливості самовдосконалення.

Програма також виявила проблеми в комунікації та вказує на необхідність підвищення взаєморозуміння та довіри серед персоналу. Запровадження корпоративів та коучингу може сприяти створенню позитивної атмосфери та вдосконаленню комунікаційних процесів.

Загалом, програма стимулювання та мотивації визначає шляхи подолання проблем та покращення ефективності персоналу готелю. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників та створювати мотиваційні заходи, спрямовані на зміцнення ефективного та сплоченого колективу.

Також можна побачити, вітчизняні керівники постійно інвестують у свій професійний розвиток через навчання та готові забезпечити умови для навчання свого персоналу, розуміючи, що це є ефективним інвестуванням коштів. Проте важливою аспектом є створення для співробітників середовища, де їхні потенціали максимально розкриваються, і їхні вищі потреби задовольняються.

Однією з ключових проблем вітчизняної управлінської практики є втрата мотиваційної функції заробітної плати. Це проявляється в обмеженнях, пов'язаних із невідданням працівниками свого вільного часу, а також часу для сім'ї та особистого життя, на користь роботи, незалежно від рівня заробітної плати.

Аналіз останніх років показує, що найбільш успішною стратегією управління людськими системами в умовах невизначеності є використання інструментів, які забезпечують гнучкі та адаптивні підходи до мотивації співробітників, і в ідеалі - індивідуальний підхід. Один із таких ефективних інструментів - технологія коучингу, яка надає можливість створити індивідуальні умови для підвищення мотивації та продуктивності для кожного члена команди.

Важливо відзначити, що в українському бізнесі метод коучингу, як ефективний інструмент управління персоналом, отримує все більше

популярності. В контексті розгляду коучингу як інтелектуальної технології варто зазначити, що він дозволяє структурувати процес розумової праці та інтегрує в себе наукові підходи, такі як системний, історичний та структурний.

На сучасному етапі коучинг визнано не лише як метод, але і як стиль управління, де його технології стають неот'ємною частиною щоденної управлінської практики. Це сприяє створенню сприятливого середовища, в якому можливості та потенціал персоналу максимально розкриваються, а їхня внутрішня мотивація до праці зростає.

На зображенні 3.2. показано поетапне впровадження методів коучингу в систему мотивації та підтримки праці працівників у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv.

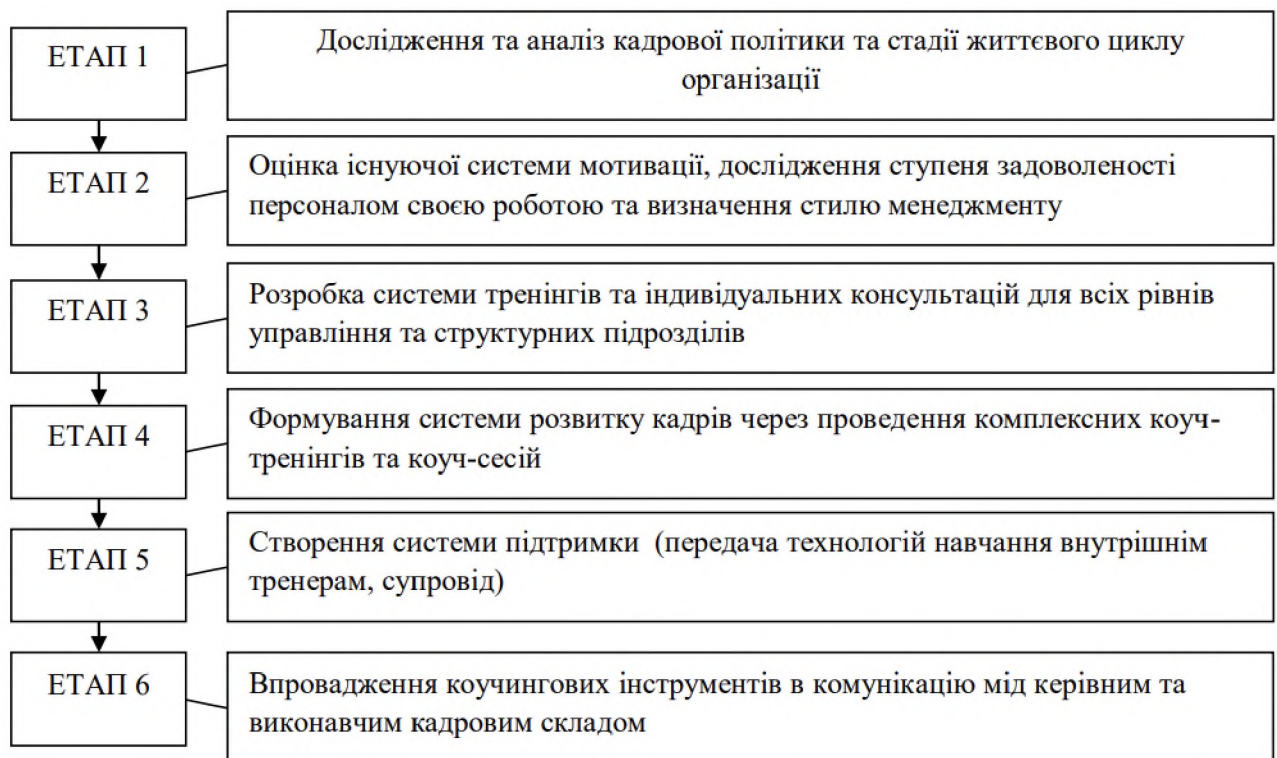


Рисунок 3.5 - Впровадження коучингу в систему мотивації готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Джерело: розроблено автором

Метою цієї програми є створення інноваційної системи мотивації, яка базується на принципах коучингу, для підвищення ефективності та задоволеності працівників готелю.

Основні цілі програми:

- Індивідуальний розвиток. Забезпечити кожного працівника готелю індивідуальними коучинговими сесіями, спрямованими на розвиток його професійних та особистих навичок.
- Створення мотиваційного оточення. Розробити мотиваційні стратегії, спрямовані на створення позитивної атмосфери в колективі, підтримку співробітників та стимулювання досягнення високих результатів.
- Підвищення ефективності роботи. Вдосконалити процеси та методи роботи працівників готелю через індивідуальні та групові коучингові сесії з фокусом на підвищенні результативності.
- Розвиток лідерських якостей. Сприяти розвитку лідерських навичок серед керівників та працівників, щоб підвищити ефективність командного управління.
- Збереження та розвиток талантів. Створити умови для збереження та розвитку талановитих працівників, надаючи їм інструменти для саморозвитку та кар'єрного зростання.
- Покращення комунікації. Збільшити ефективність комунікації в межах колективу та між різними рівнями управління готелю.

Впровадження коучингу в систему мотивації готелю Fairmont Grand Hotel Київ може принести численні переваги:

1. Індивідуальний підхід: Коучинг дозволяє створювати індивідуальні плани мотивації для кожного працівника, враховуючи його унікальні потреби, навички та амбіції.

2. Підвищення ефективності: Коучинг спрямований на розвиток особистих та професійних навичок працівників, що може позитивно впливати на їхню ефективність та результативність роботи.

3. Мотивація до саморозвитку: Коучинг стимулює самостійний розвиток працівників, надаючи їм інструменти для постійного вдосконалення та навчання.

4. Краща комунікація: Процес коучингу включає ефективні методи комунікації, що може сприяти покращенню взаєморозуміння та співпраці в колективі.

5. Створення позитивного робочого середовища: Коучинг сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі, де працівники взаємодіють, підтримують один одного та допомагають досягати спільних цілей.

6. Гнучкість у вирішенні проблем: Коучинг вчить працівників розвивати креативні та ефективні стратегії для вирішення проблем, що може бути корисним у готельному бізнесі.

В цілому, впровадження коучингу може стати стратегічним кроком для створення мотивуючого та продуктивного робочого середовища в Fairmont Grand Hotel Kyiv. Таким чином у таблиці 3.2 покажемо запропоновану програм у коучингу для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv.

Таблиця 2.2 – Програма запровадження коучингу для підвищення мотивації

Етап	Завдання	Очікувані Результати	Відповідальний
1	Аналіз потреб	Провести індивідуальні консультації з працівниками для визначення їхніх професійних та особистих потреб.	Спеціаліст з коучингу 3
2	Розробка плану	Спільно з керівництвом готелю розробити індивідуальні та групові плани коучингу на основі виявлених потреб.	Спеціаліст з коучингу, Топ-менеджмент 3
3	Проведення сесій	Організувати і провести коучингові сесії для працівників відповідно до плану, надаючи їм необхідні інструменти для саморозвитку.	Спеціаліст з коучингу 3

4	Моніторинг і адаптація	Здійснювати регулярний моніторинг прогресу та адаптувати плани коучингу відповідно до змін у потребах працівників.	Спеціаліст коучингу, менеджер	3 HR-
5	Залучення лідерів	Організувати коучингові сесії для керівників та лідерів для розвитку їхнього лідерського потенціалу та комунікаційних навичок.	Спеціаліст коучингу, менеджмент	3 Топ-
6	Оцінка ефективності	Провести оцінку ефективності програми на підставі фідбеку від працівників та результатів їхнього розвитку.	Спеціаліст коучингу, менеджер, менеджмент	3 HR- Топ-

Джерело: розроблено автором

Програма коучингу для працівників Fairmont Grand Hotel Kyiv спрямована на індивідуальний та командний розвиток персоналу, забезпечуючи їм необхідні інструменти для досягнення особистих та професійних цілей, підвищення рівня мотивації та залученості.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5*

Впровадження коучингу на підприємстві – це стратегічний крок у розвитку та підвищенні ефективності роботи персоналу. Оцінка результативності цього інноваційного підходу є важливим етапом для визначення його впливу на організаційну динаміку та досягнення стратегічних цілей. На початковому етапі, зазначимо ключові аспекти впровадження коучингу та визначимо критерії оцінювання його успішності. Мета введення програми коучингу на підприємстві полягає в поліпшенні ефективності працівників, розвитку їхнього потенціалу та підтримці високих стандартів професійної діяльності. Це завдання є ключовим у досягненні спільних цілей та в утриманні конкурентних переваг на ринку.

Оцінювання результативності від впровадження коучингу на підприємстві можна визначити такими ключовими показниками, які відображено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Показник результативності від впровадження коучингу [45].

Показник результативності	Опис
Підвищення рівня мотивації	Вимірюється за допомогою опитувань та відгуків працівників щодо змін у рівні мотивації та задоволеності роботою після впровадження коучингу.
Зростання продуктивності	Визначається збільшенням обсягу виконаної роботи та покращенням робочих результатів після участі в коучингових сесіях.
Розвиток лідерських навичок	Оцінюється наявність та розвиток лідерських якостей учасників програми коучингу, виявлення покращень у їхньому керівництві та комунікації.
Підвищення задоволеності клієнтів	Визначається через фідбек від клієнтів готелю стосовно покращення обслуговування та якості послуг після впровадження програми коучингу.
Збільшення утримання персоналу	Вимірюється зменшенням кількості звільнень та підвищенням рівня задоволеності персоналу, що вказує на успішність програми коучингу у збереженні та мотивації працівників.

Джерело: розроблено автором

Оцінка результативності програми коучингу базується на комплексному підході до аналізу його впливу на різні сфери підприємства. Важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники, щоб отримати повну картину ефективності впровадження. Результати оцінки стануть основою для подальших стратегічних вирішень та вдосконалення програми коучингу для досягнення оптимальних результатів.

Таблиця 3.4 – Бажані результати від впровадження коучингу [45].

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеню задоволеності клієнтів підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенцій. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Джерело: розроблено автором

При оцінці результативності від коучингу на підвищення мотивації одного працівника в кількісному визначенні можна використовувати подібний аналітичний підхід.

Таблиця 3.5 – Показник результативності від коучингу [45].

Прогнозовані витрати на реалізацію коучинга	Програма коучингу, грн
Вартість програми на 1 працівника, грн:	2200
-наймання професійних коучингів	500
-розробка бальної оцінки мотивації для працівника	1000
-додаткові матеріали для реалізації навчальної програми	700
Кількість працівників, що вперше пройдуть навчання, осіб	20
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2500
ROI (ефективність навчання персоналу), %	13,63%

Джерело: розроблено автором

Програма коучингу буде спрямована на підвищення нематеріальної мотивації 20 працівників. Очікується, що один працівник, який пройшов коучинг, принесе дохід в розмірі 2500 грн від покращення професійних якостей обслуговування клієнтів готелю .

Показник ефективності (ROI) становить 13,63%, що свідчить про позитивний вплив програми на фінансовий результат.

В цілому, програма коучингу для працівників виявилася ефективною з фінансової точки зору, показуючи позитивний ROI. Застосування коучингу призвело до очікуваного доходу, що підкреслює важливість і вигідність таких програм для підприємства.

Для оцінки економічного виграшу від впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи управління персоналом у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv розглянемо фінансові витрати на їхню реалізацію в таблиці 3.6.

Оцінка привабливості цих заходів полягає в тому, наскільки поточні витрати на впровадження системи управління персоналом є виправданими у

контексті майбутніх інвестицій у капітал, зокрема з урахуванням особливостей організації управління готелем.

Таблиця 3.6 – Інвестиції для впровадження коучингу у мотиваційну систему готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Витрати	Сума, грн.
Витрати, пов'язані з процесом впровадження програм коучингу для 20 працівників	44000
Впровадження нового програмного продукту для працівників готелю	50000
Витрати на побудову мотиваційних інструкцій (для кожного працівника буде розроблено бонусну систему в залежності від їх посади)	10000
Витрати, пов'язані з процесом організації (планшети, монітори)	32500
Всього	136500,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6 представляє інвестиції, необхідні для впровадження коучингу у мотиваційну систему готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv. Загальні витрати, що становлять 136 500 тис. грн., розподілені на кілька ключових складових, таких як впровадження програм коучингу для 20 працівників, нового програмного продукту, побудову мотиваційних інструкцій та витрати на організаційний процес.

Зауважимо, що ці інвестиції є стратегічним вкладенням для покращення мотиваційної системи готелю. Вони спрямовані на розвиток персоналу, впровадження нових підходів до управління та зміцнення організаційної культури. Ці заходи мають потенціал значно підвищити ефективність та мотивацію персоналу, що в свою чергу може призвести до позитивних економічних результатів та підвищення конкурентоспроможності готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv.

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту використовується аналіз за допомогою розрахунків чистого дисконтованого доходу, індексу

рентабельності та внутрішньої норми прибутковості. Задля визначення показника чистої приведеної вартості використовується наступна формула:

$$NPV = -c_0 + \sum \frac{c_n}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де

NPV - чистий дисконтований дохід, грош. од.;

CF t - готівкові потоки в період, грош. од.;

r - дисконтна ставка,

t - часовий період, років

C 0 - вартість ініційованих витрат.

Таким чином, цей показник дозволяє оцінити, чи інвестиційний проєкт призводить до додаткового прибутку порівняно з ініційованими витратами, враховуючи дисконтну ставку та періоди часу. Індекс рентабельності (PI) є показником, що відображає відношення між дисконтованими доходами та дисконтованими затратами інвестиційного проєкту. Формула для розрахунку індексу рентабельності виглядає наступним чином:

$$PI = \frac{\sum \frac{c_n}{(1+r)^n}}{|-c_0|}, \quad (3.2)$$

де

PI - індекс рентабельності,

CF t - дисконтовані готівкові потоки в період

r - дисконтна ставка,

t - часовий період,

C0 - початкові інвестиції.

Таким чином, цей показник дозволяє оцінити, чи інвестиційний проєкт призводить до додаткового прибутку порівняно з ініційованими витратами,

враховуючи дисконтну ставку та періоди часу. Індекс рентабельності (PI) є показником, що відображає відношення між дисконтованими доходами та дисконтованими затратами інвестиційного проєкту.

Очікувані прибутки, що можуть бути отримані через підвищення продуктивності та мотивації персоналу за допомогою коучингу наведено у таблиці 3.7 в 1-3 роках після впровадження даної програми. Таким чином, спробуємо спрогнозувати грошовий потік на майбутні три роки після впровадження програми коучингу, шляхом корегування минулого фінансового результату на ROI від програми, який становить 13,63%.

Таблиця 3.7 – Оцінка ефективності проєкту з впровадження коучингу у мотиваційну систему готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-136500	188259,91	197354,86	204534,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-136500	163704,271	149228,625	134484,425
	310917,321			
Індекс рентабельності	3,27			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	29,25 %			
Строк окупності	1 рік 9 місяців			

Джерело: розроблено автором

Отже, проєкт показує позитивний NPV, що свідчить про його фінансову вигідність. Індекс рентабельності становить 3,27, що свідчить про те, що доходи перевищують витрати, і проєкт є ефективним. Внутрішня норма дохідності (IRR): IRR складає 29,25%, що перевищує ставку дисконтування, підтверджуючи вигідність проєкту. Проєкт очікується окупитися протягом 1 року і 9 місяців.

Загальною висновком є те, що впровадження коучингу у мотиваційну систему готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv є фінансово ефективним і перспективним інвестиційним рішенням.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених у магістерській роботі завдань, щодо дослідження системи мотивації персоналу в FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV 5* було зроблено такі висновки:

1. Мотиваційний механізм є комплексом інструментів та методів, що використовуються для стимулювання працівників до ефективної діяльності та досягнення мети організації. Він є важливим елементом управління в багатьох країнах і застосовується для підвищення конкурентоспроможності організації та її гнучкості у відношенні нововведень. Механізм мотивації персоналу передбачає вирішення різних завдань, зокрема, забезпечення ефективного функціонування організації, розвитку кадрів, створення сприятливої робочої атмосфери та інших факторів, які сприяють досягненню мети організації

2. Розглядаючи методичні засади дослідження впливу мотивації на продуктивність діяльності персоналу, бул визначено, що система мотивації - це комплексний набір факторів, стратегій, методів та інструментів, які спрямовані на стимулювання, підтримку та регулювання мотивації працівників чи інших осіб у досягненні поставлених цілей та виконанні завдань, включає в себе різноманітні механізми, які впливають на внутрішні та зовнішні мотиваційні чинники особистості для стимулювання їхньої продуктивності, задоволення та відданості роботі або поставленим завданням.

3. Під методами прямої мотивації було досліджено використання конкретних методів заохочення працівників до досягнення певних цілей, наприклад грошової винагороди, премій, премій та інших матеріальних заохочень. Ці методи прямої мотивації можуть також включати нематеріальні аспекти, такі як визнання та вдячність за досягнення. Непряма мотивація, навпаки, розглядалася використовуючи методи мотивації співробітників, які безпосередньо не пов'язані з матеріальною винагородою. Ці методи включали

створення сприятливого робочого середовища, підвищення соціальної відповідальності, розвиток кар'єрних можливостей, надання можливостей для навчання та особистого розвитку, а також зміцнення командного духу в команді.

4. За основу аналізу було взято готель Fairmont Grand Hotel Kyiv, який є сильним учасником ринку готельного бізнесу в Києві. Завдяки своїй відомості, високій якості обслуговування, стратегічному розташуванню та постійному оновленню послуг, він займає визначну позицію на ринку, конкуруючи з іншими готелями рівня 5*. Важливою перевагою є його брендова приналежність, яка притягує клієнтів та дозволяє йому залишатися на високому рівні серед конкурентів.

5. Розглядаючи матеріальну складову мотивації у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv, було визначено, що вона є досить закритою, оскільки працівники не мають заздалегідь встановленого розміру премії за стаж роботи. Це може потребувало перегляду системи мотивації з метою більшої прозорості та стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності. У готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv наряду з матеріальною складовою мотивації, значну роль відіграє нематеріальна складова, яка базується на наданні нефінансових винагород працівникам.

5. Загалом конкурентоспроможність механізму заохочення працівників готелю включає створення гарного середовища, забезпечення розвитку та зростання, систему винагороди та визнання, стимулювання професійного розвитку та розвитку персоналу, створення згуртованості команди та позитивна робоча атмосфера. Готель пропонує своїм співробітникам можливість розвиватися в роботі, мотивує їх через систему винагород і похвал, підвищує професійні навички шляхом навчання і тренінгів, підтримує згуртованість команди і побудову добрих відносин між співробітниками. Усі ці фактори сприяють розвитку працівників, їх продуктивності та внеску в успіх готелю.

6. На підставі аналізу системи мотивації персоналу у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*, було рекомендовано впровадження кількох ключових заходів для вдосконалення і підвищення ефективності мотиваційної стратегії.

Рекомендується перегляд і вдосконалення системи преміювання з метою більш точного визначення показників, які впливають на отримання бонусів. Це допоможе забезпечити справедливу та мотивуючу винагороду за високі результати праці. Організація тренінгів, курсів та інших можливостей для професійного росту може значно покращити мотивацію персоналу. Співробітники, які бачать шляхи для особистого та професійного розвитку, мають більший інтерес у досягненні високих результатів.

Створення системи визнання та нагородження за досягнення важливої роботи є ефективним інструментом мотивації. Визнання успіхів співробітників перед колективом може бути сильним стимулом до подальших досягнень.

Загальною метою запропонованих рекомендацій є покращення робочого задоволення та підвищення продуктивності персоналу в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*. Активне впровадження зазначених заходів сприятиме створенню позитивної та стабільної корпоративної культури, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на якості обслуговування та репутації готелю.

7. Впровадження програми коучингу на підприємстві, зокрема у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv, представляє собою стратегічний крок у напрямку підвищення ефективності роботи персоналу та розвитку їхнього потенціалу. При цьому важливо правильно оцінити результативність цього інноваційного підходу для визначення його впливу на організаційну динаміку та досягнення стратегічних цілей.

8. За результатами оцінки, можна зазначити, що програма коучингу виявилася ефективною з позначених аспектів. Покращення рівня мотивації, збільшення продуктивності та розвиток лідерських якостей свідчать про позитивний вплив коучингу на персонал. Покращення обслуговування та

зменшення підвідомого відтоку працівників допомагають підтвердити успішність програми. Оцінка економічного виграшу від впровадження заходів для удосконалення системи управління персоналом у готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv підтверджує фінансову ефективність цих ініціатив. Загальні витрати на впровадження є стратегічним вкладенням у підвищення конкурентоспроможності готелю та покращення його організаційної культури.

Узагальнюючи, проект впровадження коучингу в готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv є фінансово ефективним та перспективним кроком у поліпшенні роботи персоналу та підвищенні якості обслуговування, що сприятиме стійкому розвитку та визнанню в галузі гостьовинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
3. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. –С.618-622
4. Овсак О.П., Назаренко О.П.,Примаченко О.В. Етапи та складові управління ризиками господарської діяльності підприємства.[Електроний ресурс] / Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №1 (18). – С. 155- 161. : http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/18_2019/27.pdf
5. Бех, І. Д. Мотивація праці як фактор ефективності управління підприємством Маркетинг та менеджмент інновацій, Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №4. С.90-96.
6. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383. С 376
7. Квасній, О. В. (2017). Мотивація праці: теорія та практика. Наукові труди Кам'янець-Подільського національного університету, 4(52), 88-91.
8. Колот, О. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397, [3] с
9. Куліков, Г. Т. (2019). Мотивація праці як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Соціально-економічні проблеми і держава, 20(1), 116-122.

10. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників / А. І. Горенко // Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 79-91.
11. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Гринько – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
12. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко // Київ. Знання, 2008. – 389 с.
13. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу / В. Лаврененко, Ю. Дідусь, Ю. Сторчак // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 березня 2017 р. – Київ. КНЕУ, 2017. – С. 240-242.
14. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / З. М. Шильнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 10. – С. 114-117.
15. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська. // Україна: аспекти праці. – 2010. – №3. – С. 16-20.
16. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. – 2017. – №5. – С. 77-82.
17. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Київ. Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
18. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Економіка та держава. – 2019. – №4. – С. 11-17.

19. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. – 2017. – №4. – С. 8-12.
20. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. / Г. Л. Монастирський // Тернопіль. ТНЕУ, 2014. – 288 с.
21. Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління [Електронний ресурс] / В. В. Прудкий, І. М. Манаєнко // збірник наукових праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. – 2017. – № 11. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
22. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 42–45.
23. Fairmont Grand Hotel Kyiv <https://www.fairmont-ru.com/kyiv/>
24. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.
25. Суліменко Д.В. Щодо питання поняття й правового значення оцінювання працівників. Право і суспільство. 2020. № 2. Ч. 2. С. 82–86. DOI: 10.32842/2078-3736/2020.2-2.13
26. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник ХНТУ. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8 4. Dessler G. Human Resource Management 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
27. Ivanytska, S., Galayda, T., & Tenytska, N. Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 7(3.2). P. 149–153. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14493

28. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236. DOI: 10.5277/e-Inf180109
29. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28–1. С. 165–169.
30. Оцінка 360° для Performance Review. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-360-dlya-performancereview/>
31. Круглов В.В., Чепенко М.А. Використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 30–35.
32. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82–89. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-12>
33. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 160–167.
34. Чобіток В.І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196
35. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. № 7. С. 42-50.
36. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7-14.

37. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: дис. докт. екон. наук: 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.
38. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Лущик К. І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. № 26/2. С. 51-54.
39. Олексенко Я. А., Макаренко С. М. Особливості розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect: Monograph. 2nd ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2020. С. 152-173.
40. Тяхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олексенко Я. А. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник університету. 2020. Випуск №. 44. С. 98-106.
41. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment / N. Tyukhtenko et al. Marketing and Management of Innovations. 2021. Issue 1. P. 278-289.
42. Tyukhtenko N. A., & Makarenko S. M. (2016). Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. Actual problems of economics, vol. 1, no 175, pp. 445-442.
43. АТ "БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ". <https://ukrcapital.com.ua/uk/>
44. АТ "БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ" Фінансова звітність 2020-2022 pp. <https://ukrcapital.com.ua/uk/finzvit.html>
45. АТ "БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ". <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/22868414>
46. Рішун М. В. Організаційні і психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. М. В. Рішун. Київ: Либідь, 2019. 400 с.

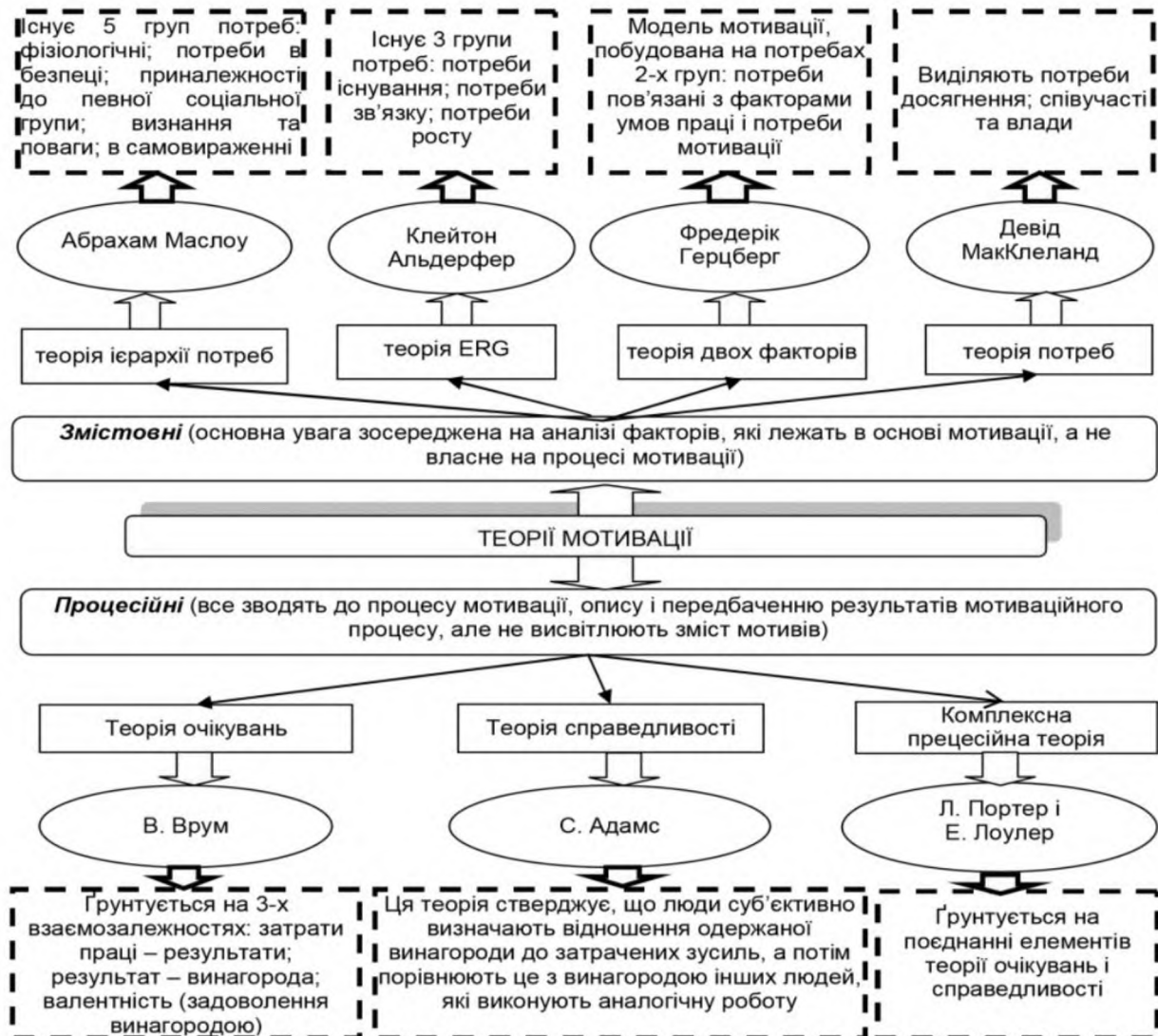
47. Саак А.Е. Менеджмент у соціально-культурному сервісі та туризмі: навч. посібник. Львів: Основа, 2018. 512 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
49. Шолом. Ю.М. Стратегічне планування розвитку підприємства. Регіональна економіка. 2017. № 1. С.136-138.
50. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В.IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205— 208.
51. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні О.К. Чуднова. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 – 154.
52. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід О.К.Чуднова *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). К.: НДЕІ, 2014. С.97 – 100.
53. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнесінформ*. 2017. № 9. С. 117–181.
54. Гугул О.Р. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка :всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль*, 2013. № 6(44).С. 194–198.
55. Гусєва О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (17). С. 32–40.
56. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»:компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

57. Колот А.М. Соціально-трудова реальність - XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. №2(711). С. 3-31
58. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
59. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I. and Ryabokon I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. Volume 20 2022, Issue #1, pp. 322-341. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
60. Halyna Lopushniak, Ruslan Mylyanyk, Vasyl Lopushniak, Anna Shandar and Olga Leontenko (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88-110. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.08
61. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.
62. Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 160–166. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166>
63. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London. Kogan Page Ltd, 2020. 800 p.
64. Ashdown, L. *Performance management: a practical introduction*. London; New York: Kogan Page, 2018. 224 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні теорії мотивації



ДОДАТОК Б

Програма вирішення проблем для мотивації та стимулювання персоналу

Проблема	Показники	Необхідний стан	Заходи з врахуванням ресурсів	Відповідальні виконавці
Формальне виконання прямих зобов'язань	Наглядна демонстрація процесу роботи, а не кінцевого результату Низька якість виконаної роботи	Працівник повинен бути максимально залучений у процес виконання своїх службових зобов'язань	1. Переглянути та вдосконалити правила роботи персоналу готелю	Керівник та менеджер
Заміщення професійних інтересів іншими	Часті безпричинні перерви		2. Впровадити конкурс «Кращий відділ готелю» з грошовою винагородою за призове місце 3. Ввести в посадову інструкцію пункт про роботу надстроково та в нічний час з додатковими виплатами чи додатковими вихідними.	Керівник та менеджер
Уникнення відповідальності	Перекладення відповідальності на колег		4. Сформулювати вимоги до якості прибирання та обслуговування в номері з врахуванням інноваційних технологій хаус-кіпінгу.	
Низька якість обслуговування номерів	Зрив заселення Переоформлення документів клієнтів Втрата часу клієнтів та адміністратора			
Зниження ключових показників ефективності роботи	Підвищення тривалості обслуговування Несвоєчасна робота здача номерів Скарги клієнтів	Працівник повинен прагнути професійного розвитку та самовдосконалення на робочому місці	1. Впровадження системи преміювання за перевиконання плану. 2. Впровадження звітування за виконану роботу. 3. Впровадження швидких зборів трудового колективу на робочих місцях	Керівник та персонал
Зниження ініціативності	Відхилення нововведень в			

	обслуговуючі процеси			
Уникнення комунікацій на роботі	Конфлікти з колегами Погані настрої Закритість працівника	Взаємовідносини в межах закладу повинні будуватись на довірі та співпраці	1. Проведення корпоративів та інсентивних заходів; 2. Впровадження коучингу в управління та комунікацію	Керівник, персонал, менеджер
Демонстрація агресивної поведінки	Відмова від бронювання Погані відгуки про готель Скарги	Працівник повинен бути повністю залучений у процес обслуговування та безперервно покращувати якість послуг та професіоналізм	1. Введення системи штрафів за невиконання посадових обов'язків 2. Внесення зміни в посадову інструкцію як пункт про штрафні санкції, 3. Стягування з співробітника за невиконання посадових обов'язків із зазначенням суми штрафу і відсотки утримання із заробітної плати	Керівник
Порушення режиму робочого часу	Збивається режим перезміни			
Часті затримки на роботі без додаткової оплати	Ігнорування наказів керівника Навмисне р. невиконання вимог, інструкцій і розпоряджень	Працівник повинен бути повністю залучений в процес обслуговування підприємства	1. Внести до посадової інструкції і трудовий договір пункт про переробку і роботі в нічний час з додатковими виплатами або з додатковим вихідним днем (за бажанням співробітника) ; 2. Спробувати ввести вільний графік роботи співробітника, який не буде негативно впливати на виробничий процес в цілому	Керівник

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016050790

Дата перевірки:
09.01.2024 13:27:59 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.01.2024 13:33:10 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: КМР_Швидка_керівник_Леонтенко

Кількість сторінок: 91 Кількість слів: 15998 Кількість символів: 123492 Розмір файлу: 2.76 MB ID файлу: 1015751328

6.13% Схожість

Найбільша схожість: 1.44% з Інтернет-джерелом (<http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20339/Oksen>)

3.93% Джерела з Інтернету

500

Сторінка 93

5.37% Джерела з Бібліотеки

500

Сторінка 95

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ЧЕРКАСЬКА МІСЬКА РАДА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР СТАЛОГО РОЗВИТКУ»
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, М.КИЇВ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ «КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ, М. ІРПІНЬ
ВСП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ДТЕУ»
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ТЕХНОЛОГІЙ ТА БІЗНЕСУ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УНІВЕРСИТЕТ ГРИГОРІЯ СКОВОРОДИ В ПЕРЕЯСЛАВІ
ОДЕСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ.В.СТЕФАНИКА
УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПВНЗ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ESTONIAN ENTREPRENEURSHIP UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЧДТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЧДТУ



*Присвячується 30-річчю факультету
економіки та управління Черкаського
державного технологічного університету*



ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

МАТЕРІАЛИ XXIV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

20 жовтня 2023 року

Черкаси ЧДТУ 2023

Швидка Є.С.
*студентка групи УМП 601-з
факультет управління персоналом, соціології та психології
спеціальність менеджмент персоналу
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

У наш час, коли цифрові технології розвиваються дуже швидко, підприємства мають бути готовими адаптуватися до змін на ринку та використовувати цифрові інновації для поліпшення своєї роботи та кращого управління своїм персоналом. Це особливо важливо в періоди криз і політичних конфліктів. Пандемія COVID-19 і війна в Україні суттєво змінили підходи компаній до того, як вони спілкуються та працюють зі своїми працівниками. Зміни на ринку праці, такі як зміна формату роботи на дистанційний, масові переїзди людей, а також підвищена увага до безпеки працівників, створюють потребу в сучасних методах підбору персоналу.

Група дослідників, включаючи С. Вудс, С. Ахмеда, І. Ніколау, А. Косту та Н. Андерсона, провела дослідження щодо трансформації процесів рекрутингу персоналу в умовах цифрової епохи. Вони проаналізували різноманітні цифрові методи, які використовуються для відбору та перевірки кандидатів на етапі найму. Ці методи можна узагальнити у п'ять категорій: онлайн додатки; психометричні тестування з використанням мобільних пристроїв; цифрові інтерв'ю; гейміфіковане оцінювання; використання соціальних мереж. Дослідники також звернули увагу на важливість використання соціальних мереж, таких як TikTok і LinkedIn, для пошуку та залучення потенційних працівників [2]. Інші дослідники, такі як Т. Ольшевська і В. Приймак, також відзначили ряд інструментів рекрутингу, які мають потенціал для подальшого розвитку і інтеграції в HR-процеси. Це включає в себе системи відслідковування заявників (ATS), спеціалізовані мобільні додатки, чат-ботів та технології, що використовують штучний інтелект [3].

Штучний інтелект — це технологія, яка використовується для виконання певних інтелектуальних завдань, а з іншого боку, це інструмент, який «навчили» використовувати «інтелектуальні» методи, які раніше були можливими лише для людей. Використання штучного інтелекту може допомогти визначити кандидатів з найкращими навичками, досвідом і кваліфікацією для певної посади. Аналітичні та прогностичні можливості штучного інтелекту дають змогу оцінювати кандидатів за об'єктивними

критеріями та прогнозувати їх успішність на робочому місці [5]. На рис. 1 представлено головні платформи для рекрутингу на основі штучного інтелекту.

Агрегація. Агрегатор резюме додає до своєї бази даних усіх тих, хто надсилає свої резюме в пошукові системи та має профілі в соціальних мережах. Приклад співпраці агентства з працевлаштування та роботодавця – коли роботодавець публікує заявку на роботу, а рекрутер надсилає пропозиції. Одним з таких сервісів є HRspace (HeadHunter Service).

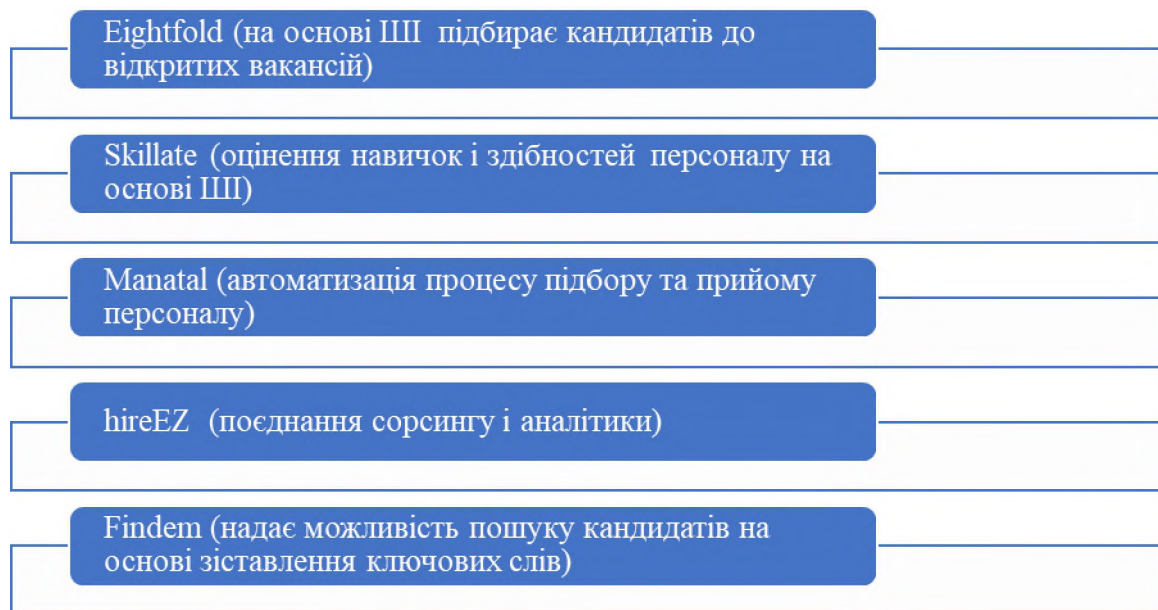


Рис. 1. Платформи для рекрутингу на основі штучного інтелекту

Автоматизація процесів стала невід'ємною частиною цифрової епохи. В цьому контексті, щодо процесів найму, цифрова ера пропонує безліч можливостей. Зокрема, важливо звернути увагу на можливість проведення інтерв'ю за допомогою аудіо і відеоконференцій та дистанційного тестування. Це вигідно не лише для рекрутерів, але і для кандидатів, особливо з погляду заощадження часу.



Рис. 2. Сучасні ПЗ для автоматизації процесів рекрутингу станом на 2023 рік

Соціальні мережі допомагають роботодавцям знаходити молодих, креативних і талановитих людей. Перегляд соціальних медіа надає велику кількість інформації про спосіб життя кандидатів, хобі, інтереси тощо. Таким чином, соціальний рекрутинг дозволяє знайти потрібних кандидатів за меншими витратами. Приклад такої платформи LinkedIn/

HR-аналітика, включає комплексну та когнітивну аналітику, допомагає скоротити час і зусилля, які роботодавці витрачають на свою роботу. Це можливо завдяки можливості отримувати звіти в реальному часі та використовувати інструменти аналізу, які враховують особливі умови даної території. Крім того, запроваджено методи оцінювання для прогнозування результатів і підвищення продуктивності.

Цифровізація зайнятості забезпечує якісну співпрацю між такими організаціями, як підприємці, агентства з працевлаштування та громадськість. Цифрові платформи та інструменти можуть допомогти зменшити затримки та непорозуміння та забезпечити швидший і ефективніший процес найму. За допомогою технологій штучного інтелекту колекція доступного сьогодні програмного забезпечення активно розвивається. Незважаючи на незаперечні переваги оцифровки робочої сили за допомогою штучного інтелекту, існують певні проблеми та ризики, з якими доводиться зіткнутися. Ключовою проблемою є вартість впровадження та підтримки цифрових технологій ШІ, яка може бути непомірно високою для багатьох організацій в Україні. Ще одним викликом є потреба в кваліфікованій робочій силі, яка могла б ефективно керувати та використовувати цифрову технологію ШІ. Таким чином, цифрова трансформація рекрутингу прискорює оптимізацію процесу рекрутингу. Отже, цифрова трансформація рекрутингу прискорює оптимізацію процесу підбору персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Deloitte Global Millennial Survey 2022 -. [URL: https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html](https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html)
2. Вронтіс, Д., Крістофі, М., Перейра, В., Тарба, С., Макрідес, А., і Трихіна, Е. (2021). Штучний інтелект, робототехніка, передові технології та управління людськими ресурсами: систематичний огляд. Міжнародний журнал управління людськими ресурсами, 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
3. Ольшевська Т., Приймак В. (2023). Використання цифрових технологій у процесі набору та відбору. Грааль науки, (25), 90–93. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.012>
4. Бей, Х., Середя, Х. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і управління

організацією – Economic and organization of Management, 2, 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>

5. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. 41. С. 54–60. URL : <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> .

6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. Modern Economics. 2021. № 27(2021). С. 49-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07).