

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету
Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(прізвище та ініціали)
«16» червня 2024 р.

«До захисту в ЕК»

Завідувач кафедри
Лариса ШАРАН
(прізвище та ініціали)
«14» червня 20 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-5

Дем'яничук Валерія Вадимівна

(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)

(підпис)

Керівник Ольга ДУЛЬКА

(ім'я і прізвище)

(підпис)

Рецензент Ольга АНДРСОВА

(ім'я і прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незадоволеної допомоги під час виконання цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів цитують посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені В.Ф. Дощака
Кафедра готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
(код і назва)
Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН
«08» травня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дем'ячук Валерій Вадимович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі»

керівник роботи Дулька Ольга Степанівна, к.т.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» травня 2024 року №339-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 6 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі» «Стара вежа» м.Бориспіль.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Аналіз стану та проблем функціонування готельно-ресторанних комплексів у Київській області; Розділ 2 Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу у діяльності готельного комплексу «Стара вежа»; Розділ 3 Шляхи удосконалення системи мотивації праці у діяльності готельного комплексу «Стара вежа»; Висновки та пропозиції. Список використаної літератури та інтернет-ресурсів. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання вклад	завдання прийняв
Розділ 1	Дулька О.С., доцент	08.05.2024	14.05.2024
Розділ 2	Дулька О.С., доцент	15.05.2024	22.05.2024
Розділ 3	Дулька О.С., доцент	23.05.2024	31.05.2024

7. Дата видачі завдання 08 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	08.05-14.05.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «СТАРА ВЕЖА»	15.05.-22.05.2024 р	Виконано
3	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «СТАРА ВЕЖА»	23.05-31.05. 2024 р	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	01.06-03.06. 2024 р	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.06. 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Валерія ДЕМ'ЯНЧУК
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Ольга ДУЛЬКА
(ім'я, прізвище)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Дем'янчук Валерії Вадимівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Удосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанному комплексі»*

Керівник роботи: Дулька Ольга Степанівна, к.т.н.

Дата захисту "....." червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в готельно-ресторанних комплексах. Проведено аналіз стану індустрії гостинності Київської області та особливостей функціонування підприємств цієї сфери. На прикладі готельного комплексу "Стара вежа" було досліджено діючу систему мотивації персоналу, виявлено її недоліки та варіанти для покращення. Визначено ефективність запропонованих заходів з оптимізації матеріального стимулювання, поліпшення соціально-психологічного клімату та умов праці для підвищення задоволеності та продуктивності працівників. Проведена оцінка ефективності дозволяє представляти впровадження розроблених пропозицій на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

Ключові слова: мотивація персоналу, готельно-ресторанний комплекс, стимулювання праці, задоволеність працівників, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The work is devoted to defining the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the system of staff motivation in hotel and restaurant complexes.

The article analyzes the state of the hospitality industry in the Kyiv region and the peculiarities of the functioning of enterprises in this sphere. On the example of the hotel complex “Stara Vezha” the current system of staff motivation was studied, its shortcomings and options for improvement were identified. The effectiveness of the proposed measures to optimize material incentives, improve the socio-psychological climate and working conditions to increase employee satisfaction and productivity is determined. The carried out evaluation of efficiency allows to present the implementation of the developed proposals at the enterprises of the hotel and restaurant sphere.

Keywords: staff motivation, hotel and restaurant complex, labor incentives, employee satisfaction, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	8
1.1. Аналіз індустрії гостинності Київської області.....	8
1.2. Дослідження діяльності готельно-ресторанних комплексів	10
1.3 Динаміка розвитку готельно-ресторанних комплексів у бориспільському районі протягом 2019-2021 років	14
1.4. Особливості проблем з якими стикаються готельно-ресторанні комплекси	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «СТАРА ВЕЖА»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	22
2.2 Структура підприємства та персоналу.....	27
2.3 Мотивація персоналу у готельному комплексі «Стара вежа».....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «СТАРА ВЕЖА»	37
3.1. Мотивація праці персоналу підприємства, як фактор підвищення його конкурентоздатності.....	38
3.2. Модернізація системи мотивації праці персоналу готельного комплексу Стара вежа.....	42
3.3. Шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі готельного комплексу «Стара вежа».....	44
ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ ...51	
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Ефективна робота персоналу відіграє важливу роль у досягненні успіху готельно-ресторанних комплексів Київської області в умовах сучасного ринку. Наявність висококваліфікованих і мотивованих співробітників є гарантією надання якісних послуг та формування позитивного іміджу закладу. Однак керівництво часто зіштовхується з проблемами, такими як велика текучість кадрів, низька продуктивність праці та недостатній рівень обслуговування гостей. Саме тому вдосконалення системи мотивації персоналу є нагальною потребою для багатьох готельно-ресторанних комплексів регіону.

Київська область, завдяки своєму розташуванню в центрі України, культурній спадщині та розвиненій інфраструктурі, приваблює величезну кількість туристів і бізнес-мандрівників. Однак, жорстка конкуренція на ринку готельно-ресторанних послуг змушує заклади шукати шляхи підвищення своєї привабливості для споживачів. Одним із ключових чинників, що впливає на якість обслуговування, є рівень мотивації працівників.

Удосконалення системи мотивації в готельно-ресторанних комплексах Київщини спрямоване на створення сприятливого робочого середовища, де співробітники зможуть максимально розкрити свій потенціал та отримувати гідну винагороду за свою працю. Це передбачає комплексні заходи з оптимізації системи оплати праці, надання можливостей для кар'єрного зростання, покращення умов роботи, визнання досягнень працівників та формування позитивної корпоративної культури.

Лише злагоджена робота висококваліфікованих і змотивованих працівників здатна забезпечити високий рівень обслуговування гостей, що є запорукою успішного розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів у Київській області.

Об'єктом дослідження є мотивації персоналу готельно-ресторанних комплексів.

Предмет дослідження— удосконалення мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу "Стара Вежа" м. Бориспіль.

Метою даного дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу готельно-ресторанного комплексу в Київській області.

Завданням дослідження є

- аналіз існуючої системи мотивації персоналу в комплексі "Стара Вежа" та виявити її сильні та слабкі сторони;
- вивчити сучасні теорії, методи та найкращі практики в області мотивації працівників сфери гостинності;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи матеріальної мотивації.
- запропонувати заходи з впровадження ефективних нематеріальних стимулів.

Методи дослідження: системний аналіз, опитування співробітників, економіко-статистичні методи.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

1.1 Аналіз індустрії гостинності Київської області

Індустрія гостинності відіграє важливу роль в економіці Київської області. Завдяки вигідному розташуванню поблизу столиці та багатій історико-культурній спадщині, розвиненій інфраструктурі, ця область є привабливим регіоном для туризму та бізнес-поїздок.

На території Київщини функціонує розгалужена мережа засобів розміщення та закладів харчування. Станом на 2022 рік в області налічувалося близько 200 готелів та аналогічних засобів тимчасового проживання, а також понад 1500 ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування. Основними центрами розвитку індустрії гостинності є Київ та приміська зона, а точніше історичні міста (Переяслав, Вишгород, Канів) та рекреаційні зони (Конча-Заспа, Пуща-Водиця, Біла Церква).

В останні роки індустрія гостинності Київської області демонструє тенденцію до зростання. За даними Головного управління статистики, у 2021 році регіон відвідало близько 950 тисяч туристів, що на 25% більше, ніж у 2020 році. Відповідно, зростає кількість закладів гостинності та їхні обороти. Це свідчить про перспективність галузі та її затребуваність серед споживачів.

Разом з тим, існують певні проблеми, з якими стикається індустрія гостинності Київщини наприклад: нерівномірний розподіл туристичних потоків та засобів розміщення по території області, сезонні коливання попиту, що ускладнює планування та управління закладами, нестача кваліфікованих кадрів та висока плинність персоналу, недостатнє впровадження інновацій та цифрових технологій, необхідність модернізації та оновлення матеріально-технічної бази багатьох об'єктів, відсутність ефективних маркетингових стратегій та промоції регіону, вплив зовнішніх факторів (пандемія яка була в 2019 та 2020 році, політична ситуація яка триває наразі) на туристичну активність.

Попит на готельні номери в Київській області постійно зростає, що обумовлено низкою факторів, зокрема зростанням ділового туризму, проведенням міжнародних заходів та розвитком внутрішнього туризму.

З'являються нові формати розміщення, такі як апартаменти, та міні-готелі, що відповідають потребам різних категорій туристів.

Готелі дедалі частіше використовують технології для покращення обслуговування клієнтів, наприклад, онлайн-бронювання, мобільні ключі та віртуальні консьєржі.

Гості дедалі частіше віддають перевагу готелям, які впроваджують практики сталого розвитку, такі як економія енергії та води, використання екологічно чистих продуктів.

Щодо статистичних даних про внесок індустрії гостинності у економіку Київської області можна виділити таку інформацію, що за даними Головного управління статистики у Київській області, у 2021 році частка тимчасового розміщення й організації харчування склала 1,8% валового регіонального продукту Київщини. Станом на 2022 рік у готельно-ресторанній сфері області було зайнято близько 28 тисяч працівників. Це становить приблизно 2,2% від усієї кількості зайнятого населення регіону. Також 2021 році підприємства тимчасового розміщення й харчування сплатили до місцевих бюджетів Київської області близько 450 млн грн податків та зборів. Це склало 4,6% від загальних надходжень місцевих бюджетів області. Обсяг капітальних інвестицій у засоби розміщення та заклади харчування регіону у 2021 році становив 735 млн грн. Це становить 3,4% від загального обсягу інвестицій у Київській області. У 2021 році експорт послуг тимчасового розміщення та харчування склав \$21 млн. Це 1,9% від загального експорту послуг Київської області.

Ці цифри підкреслюють значну роль індустрії гостинності як роботодавця, платника податків, реципієнта інвестицій та постачальника експортних послуг для економіки Київського регіону.

1. Однак, необхідно також врахувати вплив подій 2022-2023 років, а саме повномасштабного вторгнення росії в Україну, на індустрію гостинності Київщини. На жаль, точні статистичні дані за ці роки

можуть бути відсутніми або неповними через складну ситуацію в країні. Але я все таки знайшла деяку інформацію щодо статистики. За інформацією Київської обласної військової адміністрації, у 2022 році на підконтрольній території області працювало близько 65% готелів від довоєнного рівня. Багато закладів, особливо у прифронтових районах, були змушені тимчасово зачинитися.

Що стосується ресторанної сфери, то за оцінками Асоціації рестораторів та кулінарів, у 2022 році в Київській області функціонувало приблизно 40% закладів харчування порівняно з 2021 роком.

У містах, віддалених від лінії фронту, як от Біла Церква, Фастів, Обухів, закриття готелів та ресторанів було менш масштабним - близько 20-30%.

Проте в населених пунктах, розташованих ближче до бойових дій, ситуація була критичнішою. Наприклад, у Бучі та Ірпені через активні бойові дії майже всі заклади гостинності припинили роботу в певні періоди 2022 року.

У 2023 році спостерігається поступове відновлення індустрії в області. Однак точні цифри поки недоступні. Експерти прогнозують, що повернутися до довоєнних показників вдасться не раніше 2024-2025 років.




Воєнні дії завдали значних збитків цій галузі в області. Туристичні потоки, різко скоротилися, багато закладів тимчасово припинили роботу. Потенційними наслідками були : скорочення кількості працівників, зниження податкових надходжень, відтік інвестицій, втрата експортного потенціалу тощо.

Водночас, гнучкість та здатність індустрії пристосовуватися до нових викликів допомогла закладам переорієнтуватися на обслуговування внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів. Також запроваджувались нові формати роботи - віддалені сервіси, доставка тощо.

1.2 Дослідження діяльності готельно-ресторанних комплексів

У Бориспільському районі представлені готелі різних категорій - від розкішних 5-зіркових комплексів до бюджетних міні-готелів. Найбільш відомі готельні комплекси наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Готельні комплекси м. Борисполя

Назва готелю	Характеристика готелю та послуг	Зображення
Гранд-готель«Galant Hotel»	Елітний SPA-курорт на 220 номерів з сучасним оздоровчим центром, критими і відкритими басейнами, рестораном і низкою додаткових послуг преміум-класу.	
«Золотий лев»	Це затишний 3-зірковий готель, розташований у місті Бориспіль, Україна. Готель знаходиться всього за 10 хвилин їзди від аеропорту Бориспіль, що робить його зручним місцем для зупинки як для ділових мандрівників, так і для туристів. Готель "Золотий Лев" пропонує 25 номерів різного рівня комфорту, від стандартних до люксів. Усі номери оснащені телевізорами з кабельними каналами, Wi-Fi, кондиціонером та міні-баром. У деяких номерах також є балкони з видом на місто.	
«VLG Hotel»	Це сучасний 4-зірковий готель, розташований у місті Бориспіль, Україна. Готель знаходиться всього за 10 хвилин їзди від аеропорту Бориспіль, що робить його зручним місцем для зупинки як для ділових мандрівників, так і для туристів. Готель «VLG Hotel» пропонує 50 номерів різного рівня комфорту, від стандартних до люксів. Усі номери оснащені телевізорами з кабельними каналами, Wi-Fi, кондиціонером, міні-баром і чайником. У деяких номерах також є балкони з видом на місто.	

Джерело розроблено автором

Також в регіоні активно розвивається сектор сільського зеленого туризму. В селах району працює близько п'ятдесяти агрооселів і міні-готелів з різним рівнем комфортності та асортиментом послуг.

Проаналізуємо послуги готельно-ресторанних комплексів Бориспільського району та їхні особливості:

1. Проживання в номерах різних категорій - від стандартних до апартаментів та президентських люксів. Обслуговування в номерах (room service). Трансфер з/до аеропорту Бориспіль. Допоміжні послуги: пральня, хімчистка, зберігання багажу тощо.

2. Ресторани різних кухонь світу та української кухні. Лобі-бари, кав'ярні. Банкетне обслуговування (фуршети, банкети). Кейтеринг (виїзне ресторанне обслуговування).

3. Закриті та відкриті басейни. Сауни, лазні, хамами. Масажні кабінети. SPA-процедури, апаратна косметологія. Фітнес-центри, тренажерні зали.

4. Конференц-зали та обладнання для проведення заходів. Ігрові майданчики, дитячі кімнати. Більярд, тенісні корти, пейнтбол.

Екскурсійне обслуговування. Організація активних турів, риболовлі тощо.

5. Проживання в садибах, хуторах, мініготелях. Харчування українською місцевою кухнею. Катання на конях, збір грибів/ягід. Купання в ставках, річках. Участь у народних обрядах та святах.

Особливостями послуг є: Сезонність попиту з піками навесні-влітку. Орієнтація на різні цільові аудиторії (бізнес, сім'ї, любителі активного відпочинку). Комплексність пропозиції - поєднання проживання, харчування, оздоровлення та розваг. Використання природних та культурних ресурсів місцевості. Персоналізація сервісу відповідно до потреб гостей.

Різноманітність асортименту послуг дозволяє готельно-ресторанним комплексам Бориспільщини задовольнити різноманітні потреби відвідувачів, однак потребує належного просування та маркетингової підтримки.

Готельна інфраструктура доповнюється закладами ресторанного господарства - ресторанами української та світової кухні, кав'ярнями, піріжковими, піцеріями тощо.

Динаміка розвитку протягом 2017-2022 років в Бориспільському районі відбувся сплеск готельно-ресторанної активності:

Кількість колективних засобів розміщення зросла на 18% - з 66 до 78 об'єктів. Номерний фонд збільшився з 1287 до 1600 місць (+24%). З'явилося 35 нових закладів харчування. Особливо стрімко (на 43%) зріс сегмент сільського зеленого туризму.

Така позитивна динаміка демонструє наявний потенціал району та інтерес підприємців до даної галузі.

Незважаючи на загальне зростання, функціонування готельно-ресторанних комплексів стикається з низкою проблем:

Значні сезонні коливання завантаження готелів та закладів харчування - найбільша активність припадає на весняно-літній період. Взимку більшість об'єктів практично порожні. Гостра нестача кадрів, особливо у сфері сільського туризму. Низький рівень професійної підготовки персоналу. Відсутність належної координації маркетингових заходів щодо популяризації туристичного потенціалу району. Недостатня взаємодія готельєрів, рестораторів та місцевої влади у питаннях розвитку туристичної інфраструктури.

В таблиці 1.2 наведено динаміку номерного фонду та середній рівень завантаження готелів Бориспільського району за 2019-2023 роки в розрізі сезонів:

Таблиця 1.2 Динамікою номерного фонду та середнього рівня завантаження готелів Бориспільського району

Рік	Номерний фонд	Завантаження, %			
		Весна	Літо	Осінь	Зима
2019	1350	43%	68%	32%	24%
2020	1410	29%	51%	26%	18%
2021	1520	37%	62%	39%	22%
2022	1550	46%	71%	41%	27%
2023	1200	60%	50%	70%	70%

Як видно з таблиці, номерний фонд готелів Бориспільського району щороку зростав та станом на 2022 рік налічував 1550 номерів. Номерний фонд Бориспільського району у 2023 році становив лише 1200 номерів, що значно менше, ніж у 2022 році (1550 номерів). Це може бути пов'язано з тимчасовим закриттям частини готелів через воєнні дії в регіоні.

При цьому спостерігаються значні сезонні коливання завантаження: Найвищий рівень завантаження припадає на літній період - 68-71% за

останні роки. Весняний сезон також демонструє непогані показники завантаження на рівні 37-46%. Восени завантаження дещо знижується до 32-41%. Взимку готелі району найменш завантажені - лише 18-27% від наявного номерного фонду.

Така ситуація підкреслює виражену сезонність попиту на готельні послуги в Бориспільському районі та необхідність пошуку шляхів оптимізації та згладжування сезонних коливань завантаження.

1.3 Динаміка розвитку готельно-ресторанних комплексів у Бориспільському районі протягом 2019-2024 років:

Індустрія гостинності є візитною карткою України в тому числі Уманщини та є показником її соціально-культурного та економічного розвитку. Її розвиток є важливим елементом інтеграції українського туристичного ринку в європейський бізнес і культурне середовище. Однак карантин та пандемія коронавірусу сильно вдарили по туристичній галузі, руйнуючи як національні ринки туризму, так і світовий. Глобальна криза на базі COVID-19 зупинила розвиток та внесла багато коректив у роботу підприємств національної тревеліндустрії.

На динаміку розвитку готельного господарства впливали як зовнішні, так і внутрішні фактори. Пандемія COVID-19 стала головним фактором, який негативно вплинув на діяльність готелів у 2020 році. Однак, після зняття карантинних обмежень та відновлення туристичного потоку, готельне господарство Бориспільського району знову почало розвиватися.

Фактори, що вплинули на динаміку розвитку

2019 рік: Зростання туристичного потоку до України. Проведення масштабних заходів, таких як Європейські ігри. Зростання ділової активності

2020 рік: Пандемія COVID-19, яка призвела до різкого скорочення туристичного потоку та закриття кордонів. Введення карантинних обмежень, які негативно вплинули на діяльність готелів.

2021 рік: Поступове відновлення туристичного потоку після пандемії. Зняття карантинних обмежень. Однак відновлення було нерівномірним, деякі заклади так і не змогли оговтатися від наслідків локдаунів.

Ось є приклад готельного комплексу Бориспільського району, який сильно постраждав від кризи 2020 року внаслідок пандемії COVID-19

Готельно-ресторанний комплекс "Континент" Цей великий комплекс на 120 номерів, розташований біля аеропорту "Бориспіль", значною мірою орієнтований на обслуговування транзитних авіапасажирів та бізнес-гостей. У 2020 році через обмеження авіасполучення та зупинку ділової активності комплекс втратив левову частку клієнтів. Завантаженість впала з 67% у 2019 до 18% у 2020 році. Керівництво змушене було скоротити 40% персоналу та вжити інших

Якщо говорити про 2021 рік який був роком відновлення то можна виділити пару чинників, наприклад: пом'якшення карантинних обмежень У 2021 році в Україні були значно послаблені карантинні обмеження порівняно з 2020 роком. Це дозволило готелям та ресторанам відновити повноцінну роботу. Відкрилися межі для туристичних поїздок, спалах відкладеного попиту.Зростання внутрішнього туризму З поверненням можливості вільно пересуватися в межах країни значно активізувався внутрішній туризм. Чимало українців вирішили відпочивати всередині країни замість закордонних поїздок. Бориспіль як приміська зона столиці виявився привабливим напрямком для короткотермінових турів.Відновлення ділових заходів Після тривалої перерви у 2021 році поступово почали відновлюватися ділові заходи - конференції, форуми, виставки тощо. Готелі району змогли частково повернути сегмент бізнес-туристів.Популяризація сільського зеленого туризму Люди прагнули відпочивати на природі, а садиби зеленого туризму вважалися безпечнішим варіантом у період пандемії. Це підштовхнуло попит на послуги агрооселів Бориспільщини.Покращення авіасполучення Відновлення роботи міжнародного аеропорту "Бориспіль" у 2021 році після серйозних обмежень 2020 року сприяло збільшенню клієнтопотoku для готелів розташованих поблизу. Адаптація бізнесу до кризи Готелі та ресторани, які змогли пережити 2020 рік, адаптувалися до нових викликів - запровадили антивірусні протоколи, оптимізували витрати, модернізували сервіс. Це допомогло їм оперативнo відновити роботу.

Згідно з наданою інформацією, індустрія гостинності Бориспільського району пройшла через значні випробування у 2019-2021 роках через пандемію COVID-19.

Але не забуваємо про останні роки а саме війну тому розглянемо динаміку за останні роки:

2022 рік: Повномасштабна війна Росії проти України змусила готелі пристосовуватися до роботи в умовах воєнного стану. Багато закладів почали приймати внутрішньо переміщених осіб та тимчасових працівників. Втім, туристичний потік був мінімальним через бойові дії та комендантську годину.

2023 рік: Після звільнення частини територій відновилася активність у безпечніших регіонах, зокрема в Київській області. Готелі поступово поверталися до нормальної діяльності, але стикалися з браком персоналу, складнощами з постачанням та зниженою платоспроможністю клієнтів через економічну кризу.

2024 рік (перша половина): Згідно з прогнозами, поступове відновлення економіки та стабілізація ситуації на фронті мали б сприяти повільному зростанню туристичного потоку. Готелі очікували на відновлення ділових поїздок, конференцій та внутрішнього туризму. Водночас, зруйнована інфраструктура та складна безпекова ситуація стримували розвиток галузі.

Отже, готельне господарство Бориспільського району протягом 2019-2021 років демонструвало нестабільну динаміку розвитку. 2019 рік був роком активного зростання, 2020 рік - роком різкого спаду, а 2021 рік - роком поступового відновлення. Якщо до 2022 року готельна індустрія Бориспільщини демонструвала циклічні коливання, то повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом, наслідки якого важко спрогнозувати. Швидкість відновлення залежатиме від припинення бойових дій, економічного піднесення та відбудови туристичної інфраструктури.

У 2023 році простежувалась тенденція до поступового відновлення туристичного потоку. Після звільнення частини українських територій від російських окупантів та покращення безпекової ситуації в деяких регіонах, спостерігалось зростання попиту на готельні послуги. Внутрішній туризм залишався пріоритетним напрямком, адже багато українців не мали можливості виїжджати за кордон. Люди прагнули відпочити на природі, а садиби зеленого туризму вважалися безпечнішим варіантом у період війни.

Готелі та ресторани, які пережили 2020-2021 роки та війну, змушені були ще більше адаптувати свій бізнес до нових викликів. Це включало оптимізацію витрат, розробку нових пакетів послуг, орієнтованих на внутрішніх туристів, та впровадження заходів з економії енергії., а перший квартал 2024 р показав незначне зростання попиту на готельні послуги. Порівняно з 2023 роком, перший квартал 2024 року показав деяке зростання попиту на готельні послуги, але воно було не таким стрімким, як очікували. Збереження пріоритету внутрішнього туризму. Внутрішній туризм залишався пріоритетним напрямком, адже багато українців все ще не мали можливості або бажання виїжджати за кордон. Невизначеність щодо майбутнього. Незважаючи на деякі позитивні тенденції, майбутнє готельного бізнесу Бориспільського району все ще залишається невизначеним. Багато факторів, таких як розвиток воєнної ситуації, хід економічного відновлення та стан туристичної інфраструктури, впливатимуть на динаміку розвитку галузі.

1.4 Особливості проблем з якими стикаються готельно-ресторанні комплекси

Готельно-ресторанні комплекси стикаються з низкою проблем, які можуть негативно вплинути на їхню роботу та рентабельність. До таких проблем належать: сезонність, конкуренція, високі витрати, нестача кваліфікованого персоналу, зміни в поведінці споживачів.

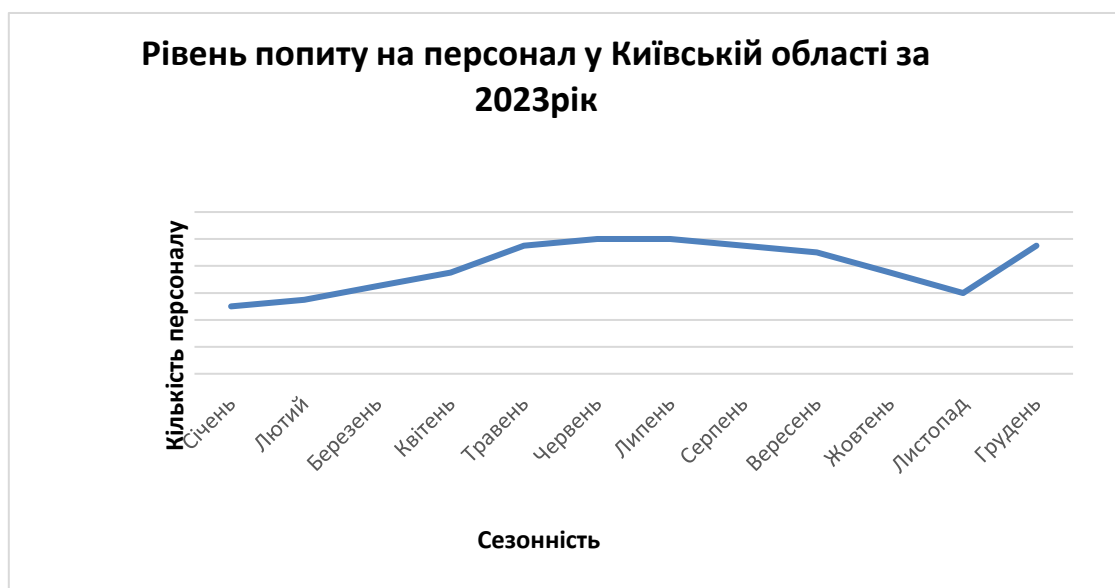


Рисунок 1.1 Рівень попиту на персонал у Київській області за 2020 рік

Джерело: розроблено автором

Згідно з рис. 1.1 варто відзначити наступні тенденції: найвищий попит на персонал спостерігається влітку (пік у червні та липні) через збільшення туристичного потоку. У травні, червні, липні, серпні та грудні попит є дуже високим (95-110 одиниць) через літній сезон відпусток, теплу погоду. Навесні (березень-квітень) та восени (вересень-жовтень) попит помірно високий (70-90 одиниць). Найнижчий попит на персонал спостерігається взимку (січень-лютий, 50-55 одиниць) та частково у листопаді через міжсезоння.

Ці дані базуються на припущенні, що основними чинниками, які впливають на попит у Київському регіоні, є погодні умови, святкові періоди та навчальний рік, що визначають потік відвідувачів та туристів.

Багато готельних та ресторанних комплексів залежать від сезонного потоку туристів, це може привести до нестабільності завантаження номерного фонду і доходів. У пік сезону може спостерігатися нестача персоналу, а в низький - його надлишок. Ринок склопластикових виробів дуже конкурентний, і компанії завжди повинні шукати способи виділитися на тлі своїх конкурентів. Це включає надання унікальних послуг та зручностей, а також підтримку конкурентоспроможних цін. У готельних комплексах високі витрати, пов'язані з орендою, заробітною платою, продуктами харчування та енергією. Це може ускладнити отримання прибутку, особливо в умовах конкуренції. Пошук і утримання кваліфікованого персоналу може бути складним завданням, особливо в розпал сезону. Це може призвести до зниження якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Поведінка споживачів постійно змінюється, і вони повинні адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це включає надання нових послуг та зручностей, а також використання нових технологій.

Також не слід забувати про стихійні лиха та надзвичайні ситуації адже вони можуть завдати серйозної шкоди готелям та ресторанам, а також призвести до закриття на тривалий час. Важливо мати плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб мінімізувати шкоду та збитки.

Мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого ГРК. Мотивований персонал більш продуктивний, надає кращий сервіс і залишається з компанією довше.

Існує багато способів мотивувати персонал, наприклад: персонал повинен відчувати, що його справедливо винагороджують за свою роботу, він повинен бачити можливості для розвитку своїх навичок та кар'єрного росту в компанії, також має себевідчувати себе комфортно та щасливо на роботі, що його роботу цінують та визнають, також може надаватися можливість для навчання та розвитку навичок.

Звісно, розглянемо детальніше підходи до залучення та утримання персоналу в готельно-ресторанних комплексах:

1. Конкурентні заробітні плати та пакети компенсацій: Регулярний моніторинг ринку праці та аналіз середніх зарплат в галузі для формування конкурентоспроможних пропозицій. Впровадження гнучких систем оплати праці, що включають базову ставку та змінну частину (бонуси, компенсації) залежно від результатів роботи. Пропонування додаткових пільг та компенсацій - оплата транспортних витрат, харчування, проживання для певних категорій персоналу. Розробка прозорої системи преміювання за досягнення ключових показників ефективності.

2. Програми навчання та розвитку, кар'єрне зростання: Регулярні тренінги для розвитку професійних навичок - обслуговування гостей, продажі, управління тощо. Програми стажування та наставництва для новачків, обмін досвідом з досвідченими працівниками. Курси вивчення іноземних мов, підвищення кваліфікації для розширення компетенцій персоналу. Чіткі кар'єрні сходи - від рядових посад до керівних, з прозорими критеріями просування. Ротація персоналу між підрозділами для набуття різнобічного досвіду.

3. Мотивуюче робоче середовище і корпоративна культура: Залучення персоналу до процесу прийняття рішень, розгляду їхніх ідей та пропозицій. Створення комфортних побутових умов - облаштовані роздягальні, кімнати відпочинку тощо. Організація командних заходів - корпоративів, спортивних змагань для згуртування колективу. Впровадження програм визнання та

нагородження кращих працівників. Формування корпоративних цінностей та етичного кодексу компанії.

4. Залучення на сезонну/тимчасову роботу: Надання можливостей тимчасового працевлаштування студентам на літні канікули. Укладання контрактів на піковий сезон з можливістю подовження за результатами роботи. Співпраця з кадровими агенціями для залучення тимчасового персоналу під час пікових навантажень. Впровадження гнучких графіків роботи для задоволення сезонних потреб у персоналі.

Мотивація персоналу в готельно-ресторанних комплексах є особливо важливою в сучасних умовах з кількох причин: В умовах економічної невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19 та її наслідками, багато працівників стикаються з фінансовими труднощами. Належна мотивація допоможе утримати цінні кадри та підвищити їхню продуктивність на робочому місці.

Індустрія гостинності традиційно стикається з високою плинністю персоналу. Ефективні програми мотивації можуть сприяти залученню та утриманню талановитих співробітників, зміцнюючи лояльність до компанії.

Робота в готельно-ресторанному бізнесі часто пов'язана з високими навантаженнями, тривалим робочим часом та стресовими ситуаціями. Належна мотивація допоможе підтримувати високий рівень обслуговування та запобігати професійному вигоранню.

Сучасні клієнти стають все більш вимогливими до якості обслуговування. Вмотивований та відданий персонал забезпечить високі стандарти сервісу, що сприятиме задоволеності гостей. Готельно-ресторанні комплекси конкурують за найкращих працівників на ринку праці. Привабливі програми мотивації допоможуть залучити та утримати висококваліфікованих фахівців. Індустрія гостинності швидко трансформується через нові технології та зміни споживчих переваг. Належна мотивація сприятиме гнучкості та готовності персоналу адаптуватися до інновацій. Успіх готельно-ресторанних комплексів значною мірою залежить від якості обслуговування. Вмотивований персонал буде більш уважним до потреб гостей та прагнучим перевершити їхні очікування.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу є ключовим фактором забезпечення високих стандартів обслуговування, утримання цінних кадрів, підвищення продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів в складних сучасних умовах.

Комплексний підхід із застосуванням цих заходів допоможе готельно-ресторанним комплексам сформувати лояльну та висококваліфіковану команду персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «СТАРА ВЕЖА»

2.1 Організаціо-економічна характеристика діяльності підприємства.

Готельно-ресторанний комплекс "Стара Вежа" розташований у місті Бориспіль Київської області. Це заклад середнього рівня, що належить до категорії 3 зірки який вразить Вас своєю архітектурою та вишуканим дизайном. Це ідеальне місце, як для тривалого перебування так і для відпочинку. Комплекс знаходиться всього в 8 км від аеропорту та 300 м від траси Київ-Харків.

Історія комплексу бере свій початок ще з 1990-х років, коли він відкрився як один з перших готелів для обслуговування авіапасажирів Міжнародного аеропорту "Бориспіль". Назва "Стара Вежа" походить від старовинної башти, що збереглися на території готелю з часів Київської Русі.

На території, де зараз розташований комплекс, збудовано фортецю, яка служила форпостом для захисту Київського князівства від кочівників. Фортеця зазнала руйнувань під час монголо-татарської навали. На місці зруйнованої фортеці збудовано вежу, яка служила сторожовим пунктом. Вежу використовували як склад для зберігання зерна. Вежа занедбана і поступово руйнується.

У 1990-х роках вежу відреставрувати та перетворили на готель.

Збудований у стилі українського бароко. Фасад прикрашений колонами, барельєфами та іншими декоративними елементами. Збудована з червоної цегли. Має квадратну форму та чотири яруси. На вершині вежі розташований оглядовий майданчик, з якого відкривається мальовничий вид на околиці міста. Інтер'єр ресторану оформлений у традиційному українському стилі.

Загалом комплекс включає: Готельну частину з 68 номерами різних категорій - від стандартних до люксів та апартаментів. Ресторан української кухні на 80 місць. Лобі-бар. Бенкетний зал для проведення урочистих заходів до 250 осіб. Сауну. Конференц-зал для ділових зустрічей.

Основним контингентом "Старої Вежі" є бізнес-туристи, транзитні пасажери, які прибувають або вилітають через бориспільський аеропорт який поруч знаходиться , а також організатори банкетів, весіль тощо. Готель зручно

розташований за 5 хвилин їзди від терміналів аеропорту. Серед сильних сторін комплексу - вигідне розташування, лояльна цінова політика та просторий бенкетний зал. Разом з тим, недоліками є невисока категорія, відсутність SPA-комплексу, обмежена інфраструктура дозвілля та потреба в ремонті й оновленні номерного фонду.

За оцінками експертів, рівень завантаження готельної частини становить близько 53%, а рентабельність бізнесу - 14-16%. Загалом "Стара Вежа" посідає проміжну нішу серед готелів 3* Бориспільського регіону, конкуруючи з такими закладами як "Дружба" та готелями біля аеропорту.

Комплекс належить приватному підприємцю. Організаційна структура лінійно-функціональна на чолі з генеральним директором. Налічує близько 45 працівників. В досвіді роботи закладів розташування найбільш поширеними є такі типи організаційних структур керування: функціональна; лінійна; лінійно функціональна.



Рисунок 2.1 Управлінська структура ГК «Стара вежа»

Джерело: розроблено автором

Безпосередньо для об'єкта нашого дослідження характерною являється лінійна структура керування. Дана схема проведення організації управління

готельним комплексом передбачає певні лінійні форми зв'язку між усіма ланками керування; безпосередньо уся відповідальність за керування та вироблення рішень управлінського характеру зосереджується в лінійного керівника-менеджера .

Власне лінійний менеджер у повній мірі є відповідальний за роботу всього готелю (малого за розмірами) чи його відповідних структурних підрозділів (у значному більшому готелі). Кожен окремо взятий працівник певного підрозділу має пряме підпорядкування тільки одному керівнику що приймає всі без винятку керівні рішення. Власне керівник більш вищого рівня не може безпосередньо віддавати накази персоналу, оминаючи їх безпосереднього керівника – іншими словами утворюється принцип єдиноначальства. На основі цього безпосередньо утворюється певна ієрархія системи керування, для прикладу: керівник підрозділу – менеджер служби - директор підприємства . Певні окремі спеціалісти мають можливість допомагати лінійному керівнику опрацьовувати та збирати інформацію, розробляти певні рішення в сфері управління, проте самі розпоряджень керованому об'єкту безпосередньо не дають.

Для лінійної структури керування характерними є такі риси як простота, чіткість, взаємоналагоджені дії виконавців, швидкість. Разом з тим для неї властивою є значно нижчий рівень гнучкості та можливості підлатування до мінливого ринку готельної галузі.

Власне кожен керівник має доволі розгалужену повноту влади, проте незначні можливості щодо розв'язання проблем, що вимагають глибших спеціальних знань.

В досвіді керування лінійна організаційна структура застосовується передусім у незначних за розмірами організаціях, що надають головні свої послуги та незначний обсяг додаткових послуг.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз Старої вежі м. Бориспіль:

SWOT-аналіз	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Унікальне розташування: Готель буде розташований у історичному центрі міста, на території знакової пам'ятки - старої вежі. Це забезпечить йому неповторну атмосферу та ексклюзивний вид.	Складність реставрації: Реставрація старої вежі потребуватиме значних зусиль та фінансових вкладень.

<p>Історична та культурна цінність: Гости матимуть можливість не лише жити в історичній будівлі, але й знайомитися з історією та культурою Борисполя.</p>	<p>Висока вартість будівництва: Будівництво готелю в історичній будівлі зазвичай дорожче, ніж будівництво нового об'єкта.</p>
<p>Туристичний потенціал: Місто Бориспіль має значний туристичний потенціал, що гарантує постійний потік клієнтів для готелю.</p>	<p>Обмежена місткість: Через особливості конструкції старої вежі готель не зможе мати багато номерів.</p>
<p>Можливість розвитку додаткових послуг: Крім стандартних готельних послуг, можна запропонувати відвідувачам екскурсії по вежі, тематичні заходи, дегустації місцевих страв та інші розваги.</p>	<p>Сезонність туризму: Попит на готельні послуги в Борисполі може мати сезонний характер, що призведе до коливання заповнюваності номерів</p>
<p>Загрози</p>	<p>Можливості</p>
<p>Економічні кризи: Економічні кризи можуть призвести до зниження попиту на готельні послуги.</p> <p>Зміна туристичних трендів: Зміна туристичних трендів може призвести до зниження інтересу до Борисполя як туристичного напрямку.</p> <p>Поява нових конкурентів: На ринку можуть з'явитися нові готелі, які запропонують більш вигідні ціни або кращі умови проживання.</p> <p>Пошкодження старої вежі: Непередбачувані пошкодження старої вежі можуть призвести до зупинки роботи готелю та додаткових витрат.</p>	<p>Розташування: Готель знаходиться в м. Бориспіль, що може бути вигідно для гостей, які подорожують через аеропорт Бориспіль.</p> <p>Ціна: Залежно від позиціонування готелю, доступні ціни можуть привабити бюджетних мандрівників.</p> <p>Ресторан: Наявність ресторану в готелі може бути зручною для гостей, які не хочуть шукати їжу деінде.</p> <p>Тераса: Тераса може бути привабливим місцем для відпочинку гостей.</p> <p>Безкоштовна парковка: Це може бути важливою перевагою для гостей, які подорожують на машині.</p>

Персонал відіграє важливу роль як у сильних сторонах, так і у слабких сторонах готельного комплексу. Забезпечення стабільності та мотивації персоналу є важливим фактором для підтримки якості послуг і подолання слабких сторін. Крім того, вдосконалення системи підбору, навчання та утримання цінних кадрів може розглядатися як одна з можливостей для розвитку комплексу.

Готельний комплекс на основі старої вежі м. Бориспіль має значний потенціал стати успішним бізнесом, який принесе значну користь місту та його жителям. Його унікальне розташування, історична та культурна цінність, а також значний

туристичний потенціал Борисполя створюють сприятливі умови для розвитку такого проекту.

Однак реалізація цього проекту потребуватиме значних зусиль та ресурсів. Необхідно буде провести складну та дорогую реставрацію старої вежі, а також побудувати готель, який буде відповідати сучасним стандартам. Крім того, важливо буде розробити чітку стратегію маркетингу та управління, щоб забезпечити заповнюваність номерів та рентабельність проекту.

Важливо також враховувати ризики, пов'язані з цим проектом. До них належать економічна нестабільність, зміна туристичних уподобань та конкуренція з боку інших готелів. Для мінімізації цих ризиків необхідно провести ретельне дослідження ринку та розробити план управління ризиками.

При правильному підході готельний комплекс на основі старої вежі м. Бориспіль може стати не лише успішним бізнесом, але й важливою культурною пам'яткою, яка буде привертати туристів з усього світу. Цей проект може сприяти розвитку туризму в Борисполі, а також зберегти для майбутніх поколінь цінну історичну спадщину міста.

Я розробила додаткові рекомендації, які слід врахувати при реалізації цього проекту:

Залучити до проекту місцевих жителів щоб вони відчували себе частиною нього. Це можна зробити, організувавши публічні слухання, співпрацюючи з місцевими підприємствами та пропонуючи робочі місця місцевим жителям.

Зробити готель доступним для людей з обмеженими можливостями щоб всі могли насолодитися його унікальною атмосферою.

Використовувати екологічно чисті технології щоб мінімізувати його вплив на навколишнє середовище.

Підтримувати місцеву культуру пропонуючи гостям можливість познайомитися з традиціями та звичаями Борисполя.

2.2 Структура підприємства та персонал

Згідно з наданою раніше схемою, комплекс має лінійно-функціональну структуру на чолі з генеральним директором. Генеральний директор очолює весь комплекс і здійснює загальне керівництво.

Таблиця 2.2 – Розподіл персоналу за категоріями та підрозділами

Категорія персоналу	Кількість працівників
Адміністрація	3
Фінансово-економічні служби	4
Маркетинг та продажі	2
Служба бронювання	3
Служба прийому та розміщення	6
Технічна служба	5
Ресторан	12
Банкетна служба	3
Обслуговуючий персонал	7
Всього	45

Фінансово-економічний відділ відповідає за ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування, складання звітності та контроль витрат.

Відділ маркетингу займається просуванням послуг комплексу, рекламними кампаніями, дослідженням ринку та вивченням попиту.

Служба бронювання та продажів обробляє запити на бронювання, здійснює продаж номерів та додаткових послуг.

Служба прийому та розміщення відповідає за прийом і реєстрацію гостей, поселення та виселення з номерів.

Технічна служба забезпечує обслуговування будівель, номерів, систем життєзабезпечення та ремонтні роботи.

Ресторан з кухнею надає послуги харчування для гостей та відвідувачів. Банкетна служба організовує та обслуговує банкети, фуршети та інші заходи. Конференц-зал використовується для проведення ділових зустрічей, семінарів та конференцій.

Також давайте розглянемо деякі ключові економічні показники, пов'язані із зарплатним фондом та системою премій для персоналу в готельному комплексі "Стара Вежа" м. Бориспіль дані наведено в таблиці:

Таблиця 2.3 – Зарплатний фонд та система премій для персоналу в готельному комплексі "Стара Вежа"

Категорія персоналу	Середня місячна зарплата	Премії (максимум)
Адміністрація/керівники відділів	28 000 грн	25% від окладу (до 7 000 грн)
Керівники підрозділів	22 000 грн	20% від окладу (до 4 400 грн)
Спеціалісти/фахівці	18 000 грн	15% від окладу (до 2 700 грн)
Обслуговуючий персонал	12 200 грн	10% від окладу (до 1 220 грн)

Критерії нарахування таких премій це виконання планових показників, залучення нових корпоративних клієнтів, позитивні відгуки від гостей, ініціативність та креативність у роботі та бездоганна дисципліна праці

Також передбачені: щорічні бонуси за підсумками року (до 1 окладу), разові премії з нагоди святкових дат, компенсаційний пакет (харчування, проживання, транспорт)

Отже, готельний комплекс "Стара Вежа" витрачає значні кошти на підтримку гідної та конкурентної системи оплати праці з диференційованими преміями для стимулювання персоналу до якісної роботи.

Існує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між підрозділами для уникнення дублювання функцій.

Передбачені регулярні збори керівництва для координації діяльності різних служб. Впроваджена система делегування повноважень для оперативного прийняття рішень на місцях. Структура є гнучкою і може адаптуватися до змін ринкової ситуації та розширення комплексу.

Персонал комплексу: адміністрація: генеральний директор, заступник директора та офіс-менеджер, головний бухгалтер, бухгалтери та касири, менеджери з маркетингу та продажі, менеджери з бронювання та оператори call-центру, керівник служби, адміністратори, портьє та покоївки, головний інженер, електрики, сантехніки та слюсарі, бармени, офіціанти, кухарі та кухонні працівники, менеджер банкетної служби, офіціанти та бариста, двірники, прибиральниці та охоронці.

Проводиться ретельний відбір кандидатів на вакантні посади з урахуванням досвіду, навичок та особистих якостей.

Заохочується кар'єрне зростання персоналу всередині комплексу на основі результатів роботи.

Для ключових посад передбачено програми наставництва та передачі досвіду.

Регулярно проводяться оцінки продуктивності праці та виявлення потреб у додатковому навчанні. Впроваджені корпоративні програми лояльності для утримання цінних кадрів.

Організація роботи персоналу працює так, що графіки змінності встановлюються для забезпечення безперервного функціонування комплексу цілодобово. Для окремих підрозділів, таких як ресторан, бронювання та прийом, передбачені нічні зміни. У пікові сезони навантаження може запроваджуватись посилений графік роботи або залучатися тимчасовий персонал. Діє система преміювання та заохочення кращих працівників за високі показники роботи.

Адміністрація, фінансово-економічні служби та відділ маркетингу працюють у денний час з 8:00 до 17:00. Служба бронювання працює у дві зміни (денну та нічну) для забезпечення цілодобового прийому замовлень. Служба прийому та розміщення також працює цілодобово у три зміни для обслуговування гостей.

Технічна служба охоплює ранковий та вечірній періоди для забезпечення технічної підтримки. Ресторан, банкетна служба та обслуговуючий персонал працюють цілодобово для обслуговування гостей.

Регулярно проводяться тренінги з обслуговування клієнтів, підвищення кваліфікації та вивчення нових тенденцій в індустрії гостинності.

Встановлені чіткі стандарти обслуговування гостей та контролю якості послуг.

Запроваджені системи автоматизації окремих процесів (бронювання, тощо) Проводяться регулярні перевірки стану номерів, ресторану та інших зон обслуговування. Налагоджена ефективна система комунікації між підрозділами

Розроблені плани дій на випадок непередбачуваних ситуацій та надзвичайних подій.

Щоб визначити особливості механізму та моделі мотивації можна використовувати різні методики, наприклад, тестового комплексу.

Опитування дозволяє виявити найбільш і найменш ефективні методи стимулювання, дозволяє отримувати досить об'ємні результати і характеристики, але в той же час доступне для ручної обробки результатів анкетування. В опитуванні брало участь 43 чоловік і ось які питання та результати ми маємо:

Запитання	Так	Ні
Чи Ви відчуваєте, що у Вас є можливість для розвитку та навчання в цій компанії?	26	17
Чи Ви задоволені можливостями кар'єрного росту в цій компанії?	30	13
Чи Ви відчуваєте, що Ваша робота дозволяє Вам використовувати свої навички та таланти?	40	3
Чи Ви отримуєте зворотний зв'язок про свою роботу від свого керівника?	40	3
Чи Ви відчуваєте, що Ваші ідеї та пропозиції цінуються?	35	8
Чи Ви відчуваєте себе мотивованим/ою до роботи?	30	13
Чи Ви відчуваєте, що Ваша робота важлива?	40	3

Переважання відповідей «Так» показує достатню ступінь задоволеності. Для наочності відповіді на питання представимо на рисунку

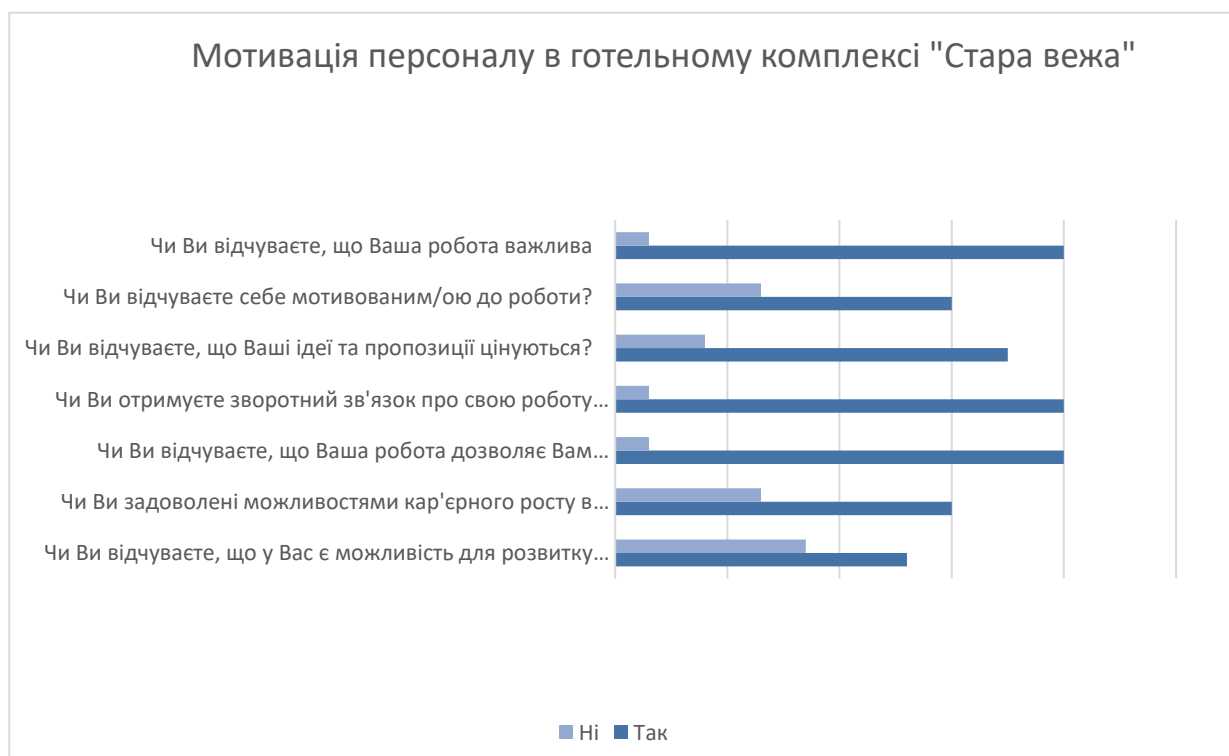


Рисунок 2.1 Мотивація персоналу в готельному комплексі «Стара вежа»

Більшість співробітників (60%) відчують, що у них є можливість для розвитку та навчання в цій компанії. Це позитивний результат, який свідчить про те, що компанія інвестує в розвиток своїх співробітників.

Однак, 39% співробітників не задоволені можливостями кар'єрного росту. Це може бути пов'язано з декількома факторами наприклад: недостатня чіткість у планах кар'єрного розвитку, відсутність можливостей для просування по службі, несправедлива система оцінювання та винагород

Важливо, щоб компанія проаналізувала причини невдоволення співробітників можливостями кар'єрного росту та вжила заходів для їх усунення. Це може включати: розробку чітких планів кар'єрного розвитку для кожного співробітника, забезпечення прозорості та справедливості в системі оцінювання та винагород, створення нових можливостей для просування по службі

43% співробітників відчують, що їхня робота дозволяє їм використовувати свої навички та таланти. Це свідчить про те, що компанія ефективно використовує потенціал своїх співробітників. Однак, 7% співробітників не відчують, що їхня робота дозволяє їм використовувати свої навички та таланти.

Також ці ж 43% співробітників отримують зворотний зв'язок про свою роботу від свого керівника. Це свідчить про те, що компанія цінує думку своїх співробітників і прагне до їхнього розвитку. А от 7% співробітників не отримують зворотного зв'язку про свою роботу. Це може бути пов'язано з декількома факторами, такими як: неефективна система комунікації між керівником і підлеглими, недостатня увага керівника до розвитку своїх співробітників, небажання керівника давати негативний зворотний зв'язок.

38% співробітників відчують, що їхні ідеї та пропозиції цінуються. Це свідчить про те, що компанія відкрита до нових ідей та готова до змін. Але все таки 18% співробітників не відчують, що їхні ідеї та пропозиції цінуються. Це може бути пов'язано з декількома факторами, такими як: неефективна система збору та обробки ідей від співробітників. Небажання керівництва йти на ризик і впроваджувати нові ідеї. Відсутність визнання та винагородження за нові ідеї

Важливо, щоб компанія проаналізувала причини невдоволення співробітників цінністю їхніх ідей та пропозицій та вжила заходів для їх усунення.

Отже, організаційна структура та персонал комплексу "Стара Вежа" спроектовані так, щоб забезпечити злагоджену роботу всіх служб, високий рівень сервісу та ефективне управління діяльністю комплексу. Також має злагоджену організаційну структуру та ефективну систему управління персоналом, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та ефективне функціонування всіх служб підприємства.

2.3 Мотивація персоналу у готельному комплексі «Стара вежа»

Мотивація персоналу в готельному комплексі "Стара вежа" має як позитивні, так і негативні аспекти розглянемо їх в таблиці нижче.

Таблиця 2.6 – Позитивні і негативні аспекти мотивації персоналу в готельному комплексі "Стара вежа"

Плюси	Мінуси
Підвищена продуктивність: Вмотивований персонал, як правило, працює ефективніше та з більшою відданістю, що призводить до вищої продуктивності та кращого обслуговування гостей.	Фінансові витрати: Впровадження ефективних програм мотивації персоналу може бути дорогим для готелю, особливо якщо це включає підвищення заробітної плати, премії або додаткові пільги.
Нижча плинність кадрів: Задоволені та вмотивовані співробітники менш схильні шукати роботу в іншому місці, що знижує плинність кадрів та пов'язані з цим витрати на найм і навчання нових працівників	Труднощі в оцінці ефективності: Іноді може бути складно точно визначити, наскільки ефективними є певні стратегії мотивації та як вони впливають на загальну продуктивність готелю.
Позитивний імідж роботодавця: Компанії, які приділяють увагу мотивації персоналу, користуються кращою репутацією як роботодавці, що допомагає залучати та утримувати талановитих працівників.	Невідповідні очікування: Якщо очікування працівників щодо винагород або визнання не будуть виправдані, це може призвести до демотивації та невдоволення
Підвищена продуктивність: Вмотивований персонал, як правило, працює ефективніше та з більшою відданістю, що	Потенційна нерівність: Програми мотивації можуть створити відчуття нерівності серед працівників, якщо вони

призводить до вищої продуктивності та кращого обслуговування гостей.	сприймаються як несправедливі або упереджені.
Покращене обслуговування клієнтів: Вмотивовані співробітники, як правило, більш віддані своїй роботі та надають кращий рівень обслуговування, що позитивно впливає на задоволеність гостей.	Ризик надмірної залежності: Надмірний акцент на матеріальних стимулах може призвести до того, що працівники будуть зосереджені виключно на винагородах, а не на якості своєї роботи.

Вготельному комплексі "Стара Вежа" діє комплексна система мотивації персоналу, яка включає кілька ключових аспектів:

1. Це фінансова мотивація: Конкурентна заробітна плата на ринку праці у сфері гостинності. Система бонусів та премій за досягнення цільових показників це збільшення продажів, позитивні відгуки гостей, залучення нових клієнтів. Програми участі у прибутках компанії на основі виконаних ключових показників ефективності. Оплата транспортних витрат, харчування, проживання для певних категорій працівників).

2. Нематеріальна мотивація: Сприятливий психологічний клімат, атмосфера довіри та відкритості в колективі. Системи визнання та нагородження кращих працівників (грамоти, звання "Працівник місяця/року"). Забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання (тренінги, курси, навчальні програми). Організація корпоративних заходів, свят та командних змагань. Гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної зайнятості для певних категорій персоналу.

3. Управлінська мотивація: Атмосфера поваги та довіри з боку керівництва до підлеглих. Чіткі критерії оцінювання результатів роботи та зворотний зв'язок. Залучення персоналу до прийняття рішень та висловлення пропозицій. Делегування повноважень та розширення зон відповідальності працівників. Система наставництва та сенаторства для нових співробітників.

4. Мотивація через організаційну культуру: Формування корпоративних цінностей та місії, які надихають персонал. Зворотний зв'язок від гостей, що підкреслює важливість роботи персоналу. Комфортні умови праці та сприятливе робоче середовище.

Крім того, можна припустити, що наступні елементи можуть бути включені в пакет переваг готельного комплексу на основі галузевих стандартів для сектору гостинності.

Медичне страхування: багато готелів надають мінімальний рівень покриття витрат на перебування в лікарні, ліки, що відпускаються за рецептом, і основні медичні послуги для свого персоналу. Варіантами є як повна оплата роботодавцем, так і спільне страхування, при якому працівник вносить частину премій.

Знижки: персонал готелю зазвичай отримує знижки на проживання та харчування в готелі, а також знижки на послуги в афілійованих мережах або готелях. Іноді економлять на поїздках, оренді транспортних засобів, відвідуванні місцевих визначних пам'яток тощо. Заохочення ініціативності, креативності та інноваційних підходів у роботі.

Оплачувані відпустки: Співробітники зазвичай мають право на оплачувану щорічну відпустку, кількість днів якої може залежати від стажу роботи в компанії. Також може передбачатися кілька додаткових оплачуваних вихідних на державні свята.

Допомога з доїздом: В деяких готелях співробітникам компенсують транспортні витрати на проїзд до роботи та у зворотному напрямку або надають безкоштовний трансфер службовим транспортом.

Харчування на роботі: Персонал готельно-ресторанних комплексів часто має право на безкоштовні чи субсидовані обіди/вечері під час робочих змін.

Програми навчання та розвитку: Багато готелів інвестують у професійний розвиток персоналу, оплачуючи курси, тренінги, сертифікації, які допомагають підвищити кваліфікацію співробітників.

Крім того, пакет пільг може включати програми допомоги співробітникам, оплачувану відпустку по догляду за дитиною, участь у пенсійному плані, безкоштовну уніформу тощо.

Зазвичай бюджет на програми мотивації персоналу складає від 1% до 5% від загального фонду оплати праці компанії. Для невеликих та середніх готелів цей відсоток може бути ближче до нижньої межі, а для великих мереж - ближче до верхньої.

Враховуючи, що "Стара вежа" є відносно невеликим готельним комплексом, логічно припустити, що в 2022 році їхній бюджет на мотивацію міг складати близько 2-3% від загального фонду оплати праці.

Наприклад, якщо загальний фонд оплати праці "Старої вежі" в 2022 році становив 10 млн грн, то бюджет на програми мотивації міг бути в діапазоні 200-300 тис. грн. Ці кошти, ймовірно, були використані на: преміальні виплати за досягнення, програми визнання та нагородження кращих працівників, організацію корпоративних заходів та святкувань, фінансування тренінгів та навчальних програм, компенсації на харчування, проїзд тощо.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «СТАРА ВЕЖА»

3.1. Мотивація праці персоналу підприємства, як факторпідвищення його конкурентоздатності

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від ефективного використання людського капіталу.. Персонал підприємства є одним з найважливіших ресурсів, який може забезпечити його стабільний розвиток і конкурентну перевагу. Тому питання мотивації персоналу стає особливо актуальним, і необхідно вивчати і запозичувати кращі міжнародні практики.

Мотивація до роботи одна з найважливіших функцій управління людськими ресурсами. Її суть полягає в створенні умов, що стимулюють співробітників ефективно і продуктивно працювати для досягнення цілей підприємства. Мотивація до праці заснована на використанні різних стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних.

Із всього різноманіття наявних систем мотивації праці у ринковій економіці більшості розвинених держав можна зазначити як найбільш характерні: американську, японську та німецьку моделі.

Американська модель мотивації праці побудована на різних видах заохочення підприємницької активності та збагачення активної частини населення. Ця модель ґрунтується на соціально-культурних особливостях нації - масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного працівника, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці в США лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різноманітні види погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різними формами премій працівникам.

Однією з найпоширеніших форм оплати праці є комбінована система, що поєднує елементи погодинної та відрядної систем. За цією системою встановлюється денний заробіток як добуток погодинної тарифної ставки на кількість відпрацьованих годин.

У США широко використовуються колективні системи преміювання співробітників, такі як Scanlon і Rucker. Перша система передбачає формування преміальних фондів для економії витрат на оплату праці за рахунок підвищення продуктивності праці. Фонд розподіляється між керівництвом та працівниками. А друга дозволяє претендувати на бонуси незалежно від отримання прибутку.

Гнучкість системи винагороди забезпечується регулярною атестацією співробітників, за результатами якої визначається рівень оплати на наступний період. Також використовуються нові системи, і підвищення заробітної плати залежить від підвищення кваліфікації та освоєння додаткових професій.

Отже, американська модель мотивації базується на заохоченні підприємницької активності через диференційовану оплату праці, преміювання та можливості кар'єрного зростання працівників.

Якщо говорити про японську модель мотивації праці то вона має такі ключові особливості:

Випереджаюче зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя та заробітної плати населення. Держава не вживає жорстких заходів контролю за майновим розшаруванням з метою заохочення підприємницької активності.

Ця модель можлива лише за умови розвиненої національної самосвідомості громадян, пріоритету національних інтересів над індивідуальними, готовності населення йти на матеріальні жертви задля добробуту країни.

Система стимулювання праці є доволі гнучкою порівняно з іншими розвиненими державами. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: віку працівника, трудового стажу та професійної майстерності.

Розмір заробітної плати працівника визначається за спеціальною тарифною сіткою. Оклад (умовно-постійна частина) формується як сума виплат за стаж роботи, вік та кваліфікацію з відповідними розрядами та категоріями.

Більшість японських підприємств використовують синтезовані системи оплати праці, які поєднують елементи традиційної тарифікації з результативністю праці та професійним розрядом працівника.

Тому можна сказати, що японська модель орієнтована на підвищення продуктивності праці через патріотичні цінності за відсутності жорсткого державного контролю розподілу доходів. Оплата праці диференціюється на основі віку, стажу, кваліфікації та результатів роботи за гнучкою тарифною системою.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, яка розуміє власну відповідальність перед суспільством. В економічному сенсі свобода означає усвідомлення інтересів суспільства та пошук свого місця в системі надання послуг.

Проте не кожна людина має змогу працювати відповідно до існуючих ринкових вимог. Тому німецьке ринкове господарство називається соціальним, оскільки держава створює умови для всіх громадян без винятку, присікає будь-які прояви несправедливості та здійснює захист вразливих верств населення: хворих, безробітних, дітей і людей похилого віку.

Соціальна солідарність і справедливість є неодмінними передумовами консенсусу в суспільстві. Західні науковці дійшли висновку, що гармонійна комбінація стимулювання соціальних гарантій та праці є однією з найбільш оптимальних моделей в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує як соціальні гарантії, так і економічний добробут.

Таким чином, німецька модель мотивації праці ґрунтується на принципах соціальної справедливості, солідарності та захисту гідного рівня життя всіх верств населення. Держава відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для реалізації економічних інтересів громадян та їхньої мотивації до продуктивної праці.

Сучасні тенденції утворення зарубіжних систем, щодо мотивації праці в узагальненому вигляді представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Тенденції створення зарубіжних систем, стосовно мотивації праці

Держава	Головні чинники мотивації праці	Основні відмінні риси мотивації праці
США	Висока кваліфікація; Заохочення	Поєднання елементів погодинної та відрядної систем; Технологічні

	підприємницької активності; Якість роботи;	надбавки; Пряма участь в розподілі прибутку; Дотримання технологічної дисципліни; Система подвійних ставок
Японія	Професійна майстерність; Стаж; Вік; Результативність праці	Довічний найм; Одноразова допомога під час виходу на пенсію
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії Стимулювання праці

Для нашої країни повністю скопіювати будь-яку модель просто неможливо. Їх безпосереднє впровадження залежить не тільки від бажання самого керівництва, але і від економічної ситуації у самій державі, фінансових можливостей самого підприємства тощо. Більш раціональніше запозичити певні елементи даних мотиваційних моделей.

Найбільш підходящими в цьому аспекті є американська модель. Це можна пояснити тим, що вона в собі поєднує різну кількість важелів мотивації та їх значно легше застосувати на вітчизняних підприємствах гостинності. Так, зокрема, запровадження певних елементів американської моделі дасть змогу збільшити загальний рівень задоволеності самою роботою.

Однак, її запровадження передбачає проведення досить частої атестації працівників та підвищення їх кваліфікації, що собі може дозволити не кожне підприємство в країні. Відповідна участь в прибутках підприємства, за англійською моделлю, значною мірою підвищує зацікавленість працівників у відповідних результатах власної діяльності, у результаті чого збільшиться ефективність та продуктивність праці.

Проте, можуть з'являтися деякі труднощі у вимірюванні загального обсягу роботи кожного окремо взятого працівника та його відповідного вкладу в загальний результат. Основна мета мотиваційних дій ґрунтується на тому, щоб по максимуму погоджувати дії і цілі працівників та відповідних підрозділів з цілями підприємства. Власне саме для цього постійно потрібно виявляти головні причини і точки розбіжностей між ними та вирішувати проблеми, які виникають.

Звичайний працівник може мотивуватися на підприємстві по двох координатних осях:

1) Відповідної можливості індивідуального просування у самих різноманітних варіантах (по оплаті праці, по посадових сходах, визнанням власних особистих досягнень, переходом в нову категорію, престижем), і дана можливість повинна бути створена на підприємстві для всіх. Однак, існує певна меншість, що є байдужою до будь-яких варіантів просування, в котрій просто не існує мотивації досягнення зовсім чи вона розвинена досить незначно та вкрай однобічно, наприклад, лише заробіток.

2) Взаємним порівнянням, що спонукає певного працівника проводити оцінку власного становище не стільки лише по собі, скільки у порівнянні із відповідним положенням других порівнянних груп працівників.

Японську та німецьку моделі буде досить важко застосувати, оскільки українські підприємства гостинності ще не готові до довічного найму працівників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма підприємствами однакового профілю заробітної плати.

Аналіз соціально-економічних показників поточного стану нашої держави дозволяє зробити висновок про наявність певних кризових явищ у системі трудової мотивації. Насправді це визначається не тільки низькими показниками реальної заробітної плати, а й постійними змінами значень в загальній системі мотивації до праці. Саме тому жодна зі світових систем мотивації праці не може бути використана на державних підприємствах в такому чистому вигляді.

Порівняльний аналіз сучасних мотиваційних систем свідчить про особливості свідомості, трудової поведінки та цінностей населення розвинених країн та України. Тому при формуванні системи мотивації до праці необхідно застосовувати досвід, вже накопичений світовою практикою.

Основним орієнтиром може стати позитивний досвід європейських країн і відповідні можливості для впровадження на вітчизняних підприємствах готельного бізнесу.

3.2. Модернізація системи мотивації праці персоналу готельного комплексу Стара вежа

Ефективна система мотивації праці персоналу є одним з ключових факторів успішної діяльності готельного комплексу. Від рівня мотивації працівників значною мірою залежить якість обслуговування гостей, продуктивність праці, а отже, і конкурентоспроможність готелю на ринку. Тому питання модернізації системи мотивації з урахуванням сучасних тенденцій та потреб персоналу є актуальним для готельного комплексу "Стара вежа".

На підприємстві діє традиційна система мотивації, яка включає основну заробітну плату, визначену згідно зі штатним розписом та тарифними ставками, та премії за виконання планових показників. Проте аналіз показав низку недоліків цієї системи:

Недостатня диференціація заробітної плати залежно від результатів праці окремих працівників; Обмежені можливості для кар'єрного зростання; Відсутність нематеріальних стимулів; Невраховання індивідуальних потреб та особливостей працівників.

Напрямки модернізації системи мотивації праці персоналу з урахуванням виявлених недоліків та світового досвіду пропонується модернізувати систему мотивації праці працівників готелю за такими напрямками як впровадження гнучкої системи оплати праці.

Таблиця 3.2 – Впровадження гнучкої системи оплати праці

Компонент системи	Деталі
Основна заробітна плата	Визначається за тарифними ставками та посадовими окладами згідно штатного розпису
Змінна частина заробітної плати	Розмір залежить від індивідуальних результатів роботи працівника за ключовими показниками ефективності
Коефіцієнт трудового внеску	Диференціація оплати за рівнем кваліфікації, досвідом, складністю робіт

Періодичність перегляду ставок	Наприклад, щоквартально або щорічно
--------------------------------	-------------------------------------

Забезпечення можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання: розробка програм підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, впровадження системи планування кар'єри та формування кадрового резерву, створення можливостей для ротації та горизонтальної кар'єри.

Таблиця 3.3 – Застосування нематеріальних стимулів

Стимул	Деталі
Визнання заслуг	Оголошення подяк, нагородження кращих працівників
Залучення до управління	Участь у прийнятті рішень, обговореннях
Корпоративна культура	Командні заходи, свята, традиції
Зворотній зв'язок	Регулярні зустрічі, опитування для врахування потреб персоналу

Індивідуалізація мотивації персоналу: врахування потреб, інтересів та особистих цінностей працівників, застосування гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої зайнятості, надання гнучкого соціального пакету.

Отже, які саме результати від впровадження змін очікуються від модернізації системи мотивації праці персоналу готельного комплексу "Стара вежа".

1. Підвищення продуктивності праці на 15% за рахунок підвищення мотивації персоналу. Якщо частку заробітної плати в собівартості послуг приймемо за 25%, то економія на фонді оплати праці від запровадження нової системи мотивації за формулою: Економія = 25%*0,25 = 6,25% від собівартості

2. Покращення якості обслуговування шляхом введення системи матеріального стимулювання з коефіцієнтом трудового внеску (КТВ). Нехай базова вартість = 10 млн грн/рік Базова якість = 4 бали КТВ (з 5 можливих) КТВ = $((20\% \cdot 4) + 30\% \cdot 3) / 4 = 0,35$ Новий КТВ = 4,5 з огляду на нематеріальні стимули Нова якість = $КТВ \cdot \text{базова вартість} = 0,35 \cdot 10 = 3,5$ млн грн

3. Покращення іміджу роботодавця дозволить залучити до 25% висококваліфікованих працівників у майбутньому.

4. Зменшення плинності кадрів на 10% завдяки індивідуалізованому підходу, гнучкому графіку та нематеріальним стимулам заощадить:

25 тис. грн на підборі 1 фахівця з досвідом: $250000,125=62500$ грн

12 тис. грн з 1 працівника з вищою освітою: $120000,2525=90000$ грн

Загалом покращення іміджу роботодавця, підвищення мотивації та зниження плинності кадрів забезпечать суттєві якісні та економічні вигоди для підприємства.

3.3 Шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі готельного комплексу «Стара вежа»

Успіх будь-якого готельного комплексу залежить від його персоналу. Задоволені та мотивовані співробітники гарантують високий рівень обслуговування та лояльність клієнтів. У цьому розділі будуть розглянуті шляхи покращення умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі готельного комплексу «Стара вежа».

Готельний комплекс «Стара вежа» як ми вже знаємо використовує комбіновану систему мотивації, що поєднує фінансові стимули, нематеріальні чинники, ефективне управління та формування сприятливої організаційної культури.

Важливо спостерігати і за психологічним кліматом у всьому колективі. Керівникам необхідно часом знижувати сам рівень формальності безпосередньо у спілкуванні із власними підлеглими, можна безпосередньо проводити спільно час на обідах або кава-паузах.

Доволі корисний вплив буде мати спілкування у неробочий час за допомогою заходів корпоративного змісту різного плану:

- виїзди на природу;
- вечірки;
- поїздки в інше місто;
- участь у квестах.
- відвідування семінарів/тренінгів/форумів.

Щодо останнього пункту, навчання персоналу дасть змогу збільшити рівень професіоналізму працівників та, відповідно, відповідну якість надання послуг на самому підприємстві в загальному. У випадку коли немає можливості організувати відвідування визначених заходів для переважної більшості працівників, можна спробувати варіант із відтворенням навчання всередині самого колективу. Для прикладу, керівник відвідує семінар, а пізніше передає вивчену інформацію працівникам у вигляді не великого семінару безпосередньо на базі самого підприємства.

Таблиця 3.4 – Перелік тренінгів та курсів для різних категорій персоналу у готельному комплексі "Стара Вежа" м. Бориспіль

Категорія персоналу	Тренінги та курси
Адміністрація та керівники відділів	Курс з управління персоналом. Тренінг з лідерських якостей. Курс з фінансового менеджменту. Семінар з ефективних комунікацій
Фінансово-економічні служби	Курс з бухгалтерського обліку в готельному бізнесі. Тренінг з податкового законодавства. Курс з фінансового аналізу та планування
Маркетинг та продажі	Тренінг з маркетингових стратегій. Курс з діджитал-маркетингу. Семінар з технік продажів. Тренінг зі створення рекламних кампаній
Служба бронювання	Курс з користування системами бронювання . Тренінг з клієнтського сервісу. Курс з комунікативних навичок

Служба прийому та розміщення	Тренінг з стандартів гостинності. Курс з обслуговування VIP-гостей. Семінар з вирішення конфліктних ситуацій
Технічна служба	Тренінг з охорони праці та техніки безпеки. Курс з енергоефективності в готельній індустрії
Ресторан та кухня	Тренінг з сервірування столу. Курс з барменського мистецтва. Семінар з приготування страв різних кухонь світу. Тренінг з калькуляції страв
Банкетна служба	Тренінг з організації заходів. Курс з банкетного сервісу. Семінар з флористики та оформлення залів
Обслуговуючий персонал	Тренінг з професійного прибирання. Курс з експлуатації пральних машин. Семінар з санітарних норм та правил

Вартість запропонованих заходів готельному комплексу обійдеться приблизно в таку суму: Розробка програми кар'єрного розвитку: 70 тис. грн, проведення тренінгів/семінарів: 200 тис. грн на рік, витрати на культурно-розважальні заходи: 80 тис. грн, створення системи збору ідей та винагород: 50 тис. грн, загальна вартість заходів у 2024 році: близько 400 тис. грн

Раніше було проведено опитування щодо мотивації персоналу і ми мали в принципі гарні результати але все таки деякі проблеми були які впливають на мотивацію та задоволеність персоналу готельного комплексу «Стара вежа», отже їх треба було б змінити.

1. Недостатня чіткість у планах кар'єрного росту тому можна було б розробити чітку та прозору систему кар'єрного розвитку для кожного працівника, яка буде чітко описувати можливості просування по службі. Проведення регулярних зустрічей з керівниками для обговорення кар'єрних цілей та планування розвитку. Створення програми розвитку, яка допоможе молодим спеціалістам впровадитись в компанію та розвивати свої навички.

2. Недостатня кількість можливостей для просування по службі, а саме створення нових посад та вакансій, які дозволять співробітникам просуватися по

службі. Проведення конкурсів на вакантні посади, де всі співробітники матимуть можливість проявити себе. Заохочення горизонтального переміщення персоналу, щоб співробітники могли отримати новий досвід та навички.

3. Несправедлива система оцінювання та винагород треба переглянути систему оцінювання та винагород, щоб зробити її більш прозорою та справедливою. Запровадження чітких критеріїв оцінювання роботи, які будуть зрозумілі всім співробітникам. Запропонувати різні форми заохочення, як матеріальні, так і нематеріальні, за високі результати роботи.

4. Неefективна система комунікації знову ж таки треба покращити комунікацію між керівництвом та підлеглими. проведення регулярних зборів та зустрічей, де співробітники зможуть задати питання та висловити свої думки. Створення корпоративного блогу або чату, де буде публікуватися актуальна інформація про компанію.

5. Небажання керівництва давати негативний зворотний зв'язок: навчати керівників, як давати конструктивний негативний зворотний зв'язок, який допоможе співробітникам покращити свою роботу. Проведення тренінгів для керівників з ефективної комунікації та надання зворотного зв'язку. Створення атмосфери довіри та відкритості, де співробітники не бояться отримувати негативну оцінку.

6. Неefективна система збору та обробки ідей від співробітників: створити систему, де співробітники зможуть легко ділитися своїми ідеями та пропозиціями. Запровадити систему електронного збору ідей. Проводити конкурси на кращі ідеї з винагородами для переможців.

7. Небажання керівництва йти на ризик і впроваджувати нові ідеї: створити атмосферу, де нові ідеї вітаються та заохочуються. Проведення мозкових штурмів за участю співробітників з різних відділів. Створення пілотних проектів для впровадження нових ідей.

8. Відсутність визнання та винагородження за нові ідеї: створити систему визнання та винагородження за нові ідеї. Запропонувати матеріальні та нематеріальні винагороди за кращі ідеї. Публікувати інформацію про успішно впроваджені ідеї в корпоративному блозі або чаті.

Таблиця 3.5 – Витрати на запропоновані заходи

Захід	Вартість
Розробка програми кар'єрного розвитку	20 тис. грн
Проведення тренінгів/семінарів	120 тис. грн на рік
Витрати на культурно-розважальні заходи	40 тис. грн
Створення системи збору ідей та винагород	50 тис. грн
Загальна вартість заходів у 2024 році	близько 230 тис. грн

Впровадження цих рекомендацій допоможе компанії "Стара Вежа" підвищити мотивацію та задоволеність персоналу, що призведе до кращого обслуговування гостей та підвищення репутації готелю.

Тепер розглянемо як зміняться економічні показники в результаті запроваджених заходів. Ми маємо дохід за 2023 рік в ТОВ Бориспільська вежа 297 600 грн, ми очікуємо, що ефективна система мотивації може призвести до зростання доходу готельного комплексу на 10% тобто дохід за 2024 рік складатиме 327 360 грн. А продуктивність може зрости аж на 25%. Задоволений персонал зазвичай працює більш ефективно та продуктивно. Вони можуть бути більш зосереджені на якості обслуговування, виходячи за межі звичайних обов'язків, що сприяє покращенню репутації готелю та залученню нових клієнтів. У готельному бізнесі 25% зростання продуктивності є цілком досяжною метою за умов ретельно впровадженої системи мотивації.

Таким чином, в готельному комплексі "Стара Вежа" використовується комбінована система мотивації, що поєднує фінансові стимули, нематеріальні чинники, ефективне управління та формування сприятливої організаційної культури. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, лояльність персоналу та рівень обслуговування гостей. Для підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу пропонується широкий перелік тренінгів та курсів, орієнтованих на різні категорії працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Індустрія гостинності Київської області є перспективною галуззю з потенціалом для зростання, однак стикається з проблемами нестабільності та недостатньої конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів. Ефективність діяльності таких комплексів значною мірою залежить від налагодженої системи мотивації персоналу, що підтверджується дослідженням на прикладі готелю "Стара вежа".

На основі аналізу стану та проблем функціонування готельно-ресторанних комплексів Київської області можна зробити декілька висновків.

По-перше, індустрія гостинності Київської області є динамічною галуззю, яка має потенціал для подальшого розвитку. Однак на цьому фоні готельно-ресторанні комплекси зіткнулися з рядом проблем, серед яких це була нестабільність діяльності та недостатня конкурентоспроможність. Дослідження діяльності готельно-ресторанних комплексів підтвердило, що їх ефективність значною мірою залежить від системи мотивації персоналу.

У моєму дослідженні цю проблему було висвітлено на прикладі готельного комплексу «Стара вежа». Аналізуючи систему мотивації праці в «Старій вежі», я виявила ряд слабких місць і недоліків через опитування працівників в готельному комплексі, які потребують уваги та вдосконалення. Зокрема, визначено необхідність модернізації системи мотивації праці, покращення умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі. Враховуючи сучасні тенденції управління персоналом, рекомендовано розробити та реалізувати комплексний план заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці в готельному комплексі «Стара Вежа», я запропонувала проходити різні тренінги та курси для персоналу щоб удосконалювати себе, також можливо проводи свій позаробочий час разом, виїзди на природу, мастер класи та вечірки адже це допоможе побудувати гарні відносини в колективі і в майбутньому не буде вигорання в роботі. Ці рекомендації дозволять не тільки підвищити задоволеність персоналу, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення: 11.06.2024).
2. Готель "Бориспіль". Booking.com. URL: <https://www.booking.com/city/ua/boryspil.uk.html> (дата звернення: 11.06.2024).
3. Стара Вежа. Готель аеропорту Бориспіль. URL: <https://www.stara-vesha.com.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
4. Аналіз ринку готельних послуг в Київській області. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
5. Вплив війни на готельний бізнес Київщини. 2022. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190> (дата звернення: 11.06.2024).
6. Готель "Золотий Лев". URL: <https://zolotoilev.com.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
7. Комплекс "Лісовий двір". URL: <https://lisoviy.com.ua/hotel-search/> (дата звернення: 11.06.2024).
8. Готель "Континент". URL: <https://www.hotel-continent.com/> (дата звернення: 11.06.2024).
9. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
10. Київська обласна державна адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
11. Мотивація персоналу в ресторані: важливість та стратегії успіху. KNAIPA-Service. 2021. URL: <https://knaipa-service.pro/korysne/bloh/energija-smaku-kljuchovi-strategii-motivacii-personalu-v-restorannij-galuzi> (дата звернення: 11.06.2024).
12. Психологія: соціально-психологічний клімат у колективі. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/> (дата звернення: 11.06.2024).
13. Мотивація персоналу в сучасній організації. 4UA.co.ua. URL: http://4ua.co.ua/management/zb2bc68b5c43b89421216c27_1.html (дата звернення: 11.06.2024).

14. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. PropertyTimes. 2023. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidn_ovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya (дата звернення: 11.06.2024).
15. Головне управління статистики у м. Київ. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
16. Головне управління статистики у Київській області. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
17. Київська міська державна адміністрація. URL: <https://kyivcity.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
18. Туризм в Україні. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 11.06.2024).
19. Київська обласна військова адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
20. Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. URL: <https://npu.edu.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
21. Бориспільська районна державна адміністрація. URL: <https://raybori.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
22. Бориспільська міська рада. URL: <https://borispol-rada.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
23. Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації. Facebook. URL: https://www.facebook.com/kyivtourism/?locale=uk_UA (дата звернення: 11.06.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А**Перелік основних служб готельно-ресторанного комплексу "Стара Вежа" в м. Бориспіль**

Служба	Опис діяльності
Служба прийому та розміщення	Реєстрація гостей, розподіл номерів, координація заїздів/виїздів
Служба обслуговування номерів	Прибирання номерів, поповнення постільної білизни, міні-барів
Господарська служба	Обслуговування інженерних систем готелю, ремонтні роботи
Служба безпеки	Охорона території, контроль доступу, забезпечення правопорядку
Ресторанна служба	Обслуговування гостей у ресторані, барі, банкетних залах
Кухня	Приготування страв для ресторанів та кейтерингового обслуговування
Служба бронювання	Продаж номерів та додаткових послуг, управління тарифами
Фінансово-бухгалтерська служба	Облік фінансових операцій, складання звітності, розрахунки
Кадрова служба	Підбір, найм, навчання, адміністрування персоналу
Служба анімації	Організація дозвілля, розваг, спортивних програм для гостей

Матриця кар'єрного зростання в готелі "Стара Вежа" м. Бориспіль

Стартова посада	Можливі підвищення
Покоївка	Старша покоївка -> Менеджер господарської служби
Офіціант	Старший офіціант -> Менеджер ресторану
Бармен	Бар-менеджер
Кухар	Су-шеф -> Шеф-кухар
Адміністратор стійки реєстрації	Менеджер служби прийому та розміщення
Шеф-кухар	Керівник виробництва
Менеджер господарської служби	Головний інженер
Менеджер ресторану	Директор ресторанного комплексу